

FUNDAMENTOS DE LA ÉTICA A LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

OSCAR OSVALDO VALENCIA

Licenciado en Administración
Especialista en metodología de la
investigación científica.
Profesor adjunto en Administración I y II
Universidad Nacional de La Rioja.
Profesor en la Universidad Nacional
de Lomas de Zamora.
Profesor en la Universidad Nacional de
La Matanza.
Email: oscarv2005@speedy.com.ar

Palabras Clave:

Decisión; racionalidad;
ética; valores;
responsabilidad social

Key Words:

Decision making; rationality;
ethics; values; social
responsibility

Resumen

La propuesta de este artículo es trabajar en la toma de decisiones basadas en la ética y lograr un fundamento amparado por siglos de pensamiento.

La toma de decisiones parecería algo programado como que se puede utilizar una receta y distintos pasos o etapas. Al proceso decisorio hay que tratarlo desde un punto de vista

administrativo, pero también con un eje en el pensamiento filosófico, abordado desde la ética.

Para lograr un acercamiento a la toma de decisiones fundamentada en los valores se ha elegido a un representante del mundo antiguo como Aristóteles, a un pensador de la modernidad como Kant y a un referente de la ciencia administrativa como Herbert Simon.

Abstract

The aim of this article is to work on decision making, based on ethics, and to achieve a foundation covered by centuries of thoughts.

Decision making seemed to be something programmed , as if it were possible to use a recipe and different steps or stages. The deciding process must be treated from an administrative point of view, but also through a philosophical way of thinking addressed through ethics.

To be able to achieve an approach to decision making based in values, a representative of the ancient world like Aristotle , together with a thinker from modernity like Kant and a reference from administrative science like Herbert Simon have been chosen.

Introducción

No es menor destacar que la toma de decisiones ocupa un lugar privilegiado en la ciencia de la administración. Y si a este tema le agregamos el concepto de ética, se lo estaría elevando al sitial máximo de importancia en la disciplina administrativa.

En efecto, la bibliografía en administración es bastante abundante sobre este concepto, y ningún manual de la especialidad lo deja de mencionar. Asimismo, la figura de Herbert Simon se convierte en un icono en cuanto al proceso decisorio, como Henry Mintzberg lo es en cuanto a estructura organizativa, o Michel Porter en estrategia competitiva por dar algunos ejemplos.

En este primer artículo se pretende explicar como tomar decisiones basadas en la ética, pero fundamentadas desde tres grandes pensadores, Aristóteles y Kant y el referente en la teoría administrativa Herbert Simon.

Como estudiantes de ciencias económicas primero y como profesionales luego, siempre se vio con desdén el tema filosófico. Primero estaban las materias nodales como las contables y las administrativas y luego las de "relleno" entre las que se contaba la filosofía. Nunca se les dio la importancia que deberían tener, y en especial, como podría ayudar el análisis de los grandes pensadores para la práctica administrativa y fundamentalmente para la toma de decisiones.

Desde los ámbitos académicos y en los cursos de perfeccionamiento siempre se postula los pasos del proceso decisorio a saber: a) análisis de la situación; b) análisis del problema, c) definición de objetivos; d) búsqueda de alternativas; e) selección de alternativas; y f) evaluación de las decisiones.

Ahora, para el que toma decisiones ¿estos pasos los tiene en cuenta? Es muy común preguntarle a los estudiantes cuales son las etapas del proceso decisorio, si lo contestan correctamente no significa que estén capacitados para tomar decisiones, saben las etapas, pero cuando se les pide que tomen decisiones es ahí donde comienzan los titubeos. Analizar, analizan muy bien, no obstante, en el momento de tomar decisiones se les va el tiempo o toman decisiones sin ningún fundamento. En el ámbito profesional, la situación no es muy distinta, es frecuente ver a colegas que analizan,

analizan, y analizan, y cuando deben tomar decisiones tratan de comentar cual es su análisis y pasan la responsabilidad de la acción a otra persona, y son profesionales...

Muchas decisiones se toman como si fuera algo programado, como si se estuvieran siguiendo los pasos de una receta de cocina, se piensa más en el debería tomar y no tanto como se debe tomar de acuerdo a los valores. En esto se enmarca la propuesta de este artículo, es trabajar en la toma de decisiones basadas en los valores, en la ética, y lograr un fundamento amparado por siglos de pensamiento.

Se comenzará de acuerdo a un orden cronológico en la exposición de cada pensamiento sin que esto signifique una evolución de las ideas, en el sentido darwiniano del término.

Del justo medio

La importancia de Aristóteles para el tema de la toma de decisiones fundamentada en la ética lo expresa muy bien Fernando Savater "Además de la metafísica, Aristóteles aporta una ciencia digamos o un área de conocimiento nueva que es la ética. Ética es a la vez el *ethos*, el carácter y también la costumbre."¹, es decir, que la ética es la "tematización del *ethos*"²(Maliandi, Ricardo 1991). Por tematizar se entiende la reflexión sobre algo.

Aristóteles va a sostener que los hombres actúan, lo que define al hombre es la acción y esa acción es un medio para alcanzar un fin, pero una vez alcanzado ese fin, se convertirá en medio para un fin ulterior. Esta cadena de medios a fines puede así no concluir nunca. Por lo tanto ¿cuál es el fin último? ¿Cuál es el fin supremo, el fin

¹ Savater, Fernando. La ética de Aristóteles. Recuperado 03/04/2012 Disponible em http://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=dh0qF0VjFBU

² Maliandi, Ricardo (1991) Ética: Conceptos y problemas. Pág. 11

soberano, aquel que cuando uno lo alcanza ya no pide nada más? Ese fin último, es la felicidad³. Cuantos siglos separan a la sociedad actual con la griega y que tan claro tenían su ideal. No es de extrañar que muchos pensadores en la actualidad estén postulando volver a la *physis* griega donde todo está unido, donde el hombre forma parte del cosmos. La modernidad va a separar lo que los griegos mantenían unido.

¿Qué estilo de vida tiene que llevar el ser humano para ser feliz?, según Aristóteles va a ser la vida contemplativa, la vida del pensamiento, la vida de la reflexión, que es la vida que responde satisfactoriamente a dos requisitos: ser autárquica, es decir, bastarse a si misma y propia del hombre.

Ahora bien, ¿quién puede llevar adelante ese estilo de vida?, únicamente los dioses. Y al hombre lo que le queda es hacer lo mejor posible, tender hacia la felicidad, que no va a ser una felicidad absoluta, sino una felicidad al alcance de lo humano. Uno tiende hacia la felicidad. Pero ¿cómo ha de comportarse para buscar esa felicidad humana?, acá se incorpora el término *areté* (virtud).

Todo el camino de las acciones humanas puede ser susceptible de tres posibilidades de actuar: una por exceso, otra por defecto y la tercera por el punto medio. Para alcanzar la felicidad como humano todas las acciones tienen que buscar el término medio. Pero lo interesante de esta acción es que contiene una parte de las otras acciones por exceso y por defecto. Es decir, sería algo similar a la dialéctica.

En la terminología hegeliana: tesis (posición); anti-tesis (contra-posición); sin-tesis (com-posición). La síntesis, por lo expresado, contiene tanto la tesis como la antítesis. Pero su destino es devenir en tesis (T) para que nuevamente la contradicción, partera del sistema, genere una antítesis (A) que

³ Se llama ética *eudemonológica*, aquella que pone como fin de la vida moral, alcanzar la felicidad.

se integrará en una síntesis (S), que contendrá las cercanas como lejanas negatividades.⁴

A medida que el hombre va ejerciendo su acción basada en el punto medio va aprendiendo como debe obrar, por lo tanto debe obrar bien para ser feliz, es una aproximación sucesiva a la virtud, un aprendizaje.

Para ejemplificar esto se puede tomar la acción de ir a la guerra: "El hombre que a todo teme, que huye y no sabe soportar ninguna contrariedad es un cobarde; el que no teme nunca nada y arrostra todos los peligros, es un temerario." (Aristóteles)⁵. ¿Cual es el punto medio entre el cobarde (defecto) y el temerario (exceso)?, el justo término medio es el valiente. Aquel que no titubea en enfrentar a todo el ejército persa, pero se abstiene de enfrentarse en una alocada carrera hacia la muerte segura. Es decir que ser valiente es lo que va a permitir ser virtuoso y que contiene algo de temerario y algo de cobarde.

El hombre tiene que actuar con *Phrónesis* (prudencia), y siempre buscar el punto medio. La vida no se puede entender siempre por los extremos por los polos, o negro o blanco, en la vida virtuosa existen los grises.

En lo que respecta a la toma de decisiones basada en la ética aristotélica, se concluye que, más allá de la idea meramente instrumental de los pasos en la toma de decisiones, se postula esta forma de tomar decisiones buscando ser virtuosos y actuar con prudencia, lograr que nuestras acciones se conviertan en hábitos.

En el momento de tomar decisiones se analizan las alternativas y se tratan de identificar dos polos, puede acontecer que no se pueda determinar fehacientemente si los polos son por exceso o por defecto, pues de acuerdo a las decisiones a tomar puede resultar

⁴ Barbieri, Julián (2008) De qué hablamos cuando hablamos de valores

⁵Aristóteles, (1967) Ética a Nicómaco. Libro primero. Pág. 47

difícil saber cual es una o cual es otra, porque en definitiva tanto por exceso o por defecto no permitirán actuar bien para ser feliz. Por lo tanto se debe buscar primero los polos, una vez identificados estos hallar el punto medio. Tarea que a primera vista resulta sencilla pero que en los casos reales se complica demasiado.

Por ejemplo, un caso tomado de la realidad reciente: un importante CEO de una multinacional dedicada a la tecnología cometió una falta grave al código de ética de la compañía, un polo para tomar una decisión aplicando la idea del término medio sería echarlo de la compañía, por el otro extremo no echarlo, el punto medio se hallaría entre estas dos posturas o bien partiendo del extremo de echarlo pero agregando atenuantes buscando el punto medio o por el otro extremo no echarlo pero agregando sanciones buscando el término medio. La decisión que se tome en última instancia contendrá a los extremos. Ese justo término medio se ve en la práctica, es decir, ser virtuoso se aprende, a medida que se van tomando decisiones buscando el punto medio se va aprendiendo como ser mejor, utilizando modelos en la praxis.

El imperativo categórico

Desgraciadamente en la modernidad esta idea de buscar la felicidad como fin último se va a romper con Kant. ¿Qué vas a ser en la vida? Feliz ¡No! Vas a ser digno. La modernidad separa la felicidad de la dignidad. Tus acciones éticas no tienen como fin último la felicidad pues hay que actuar no por lo que vendrá sino por un principio que originó la forma de actuar, el principio es lo que mueve para la acción. Según Kant ¿cuando una persona es moral? Cuando actúa de acuerdo a los principios de la moralidad. El ejemplo que usa Kant es el de fidelidad. En efecto, cuando una persona le declara su amor eterno a otra, el principio universal es la fidelidad. Ahora bien si ese amor se empieza a diluir hasta llegar a ver a su persona amada como una cosa, eso no le da derecho a engañarla porque perdió su

amor. No se puede erigir un principio universal de la infidelidad pues en el caso contrario no le gustaría que se lo hicieran a él. Por lo tanto la persona no va a ser feliz pues está junto a otra persona que no ama, pero va a ser digno.

Kant para explicar su pensamiento toma el dualismo platónico de dos realidades, de dos esferas, por un lado el mundo inteligible con un sólo habitante: la razón. En la otra esfera los habitantes son las inclinaciones. Tanto la razón como las inclinaciones dialogan con la voluntad humana que se encuentra escindida entre estas dos esferas. Toda acción depende de la voluntad humana que la origina, y la voluntad humana es determinada por la razón o por las inclinaciones.

Antes de seguir con el concepto kantiano se pretende relacionar esta forma propuesta de acción con las definiciones que Etkin (2005) utiliza para el proceso decisorio, con el fin de establecer la similitud de conceptos con los que se trabajan.

El concepto de decisión se refiere a un momento del comportamiento en que el directivo resuelve pasar a la acción. En su estudio sobre la acción social, T. Luckmann (1996) recuerda que "atravesar el umbral entre el proyecto y la propia acción es un acto de voluntad para cuya designación parece apropiada la palabra decisión". Es un acto de voluntad basado en el razonamiento o esquema mental en el que los propósitos predefinidos son un componente básico. Decidir implica pensar en términos de la organización.⁶

De acuerdo a la cita anterior se puede utilizar el pensamiento kantiano para tomar decisiones morales, ya que la voluntad humana del directivo antes de actuar deberá dialogar o con la razón o con las inclinaciones. Cuando la voluntad humana dialoga con la razón lo

⁶ Etkin; Jorge. (2005) Gestión de la complejidad. Pág. 283

hace a través de las leyes universales, a través de una ley, de un imperativo, el imperativo categórico kantiano dice "obra de tal forma que la máxima de tu acción pueda ser erigida como una ley universal". Antes de actuar se debe pensar si la acción que se va a desarrollar puede ser erigida como una ley universal. Si cuando se actúa la acción coincide con el imperativo categórico entonces esa va a ser una acción moral. Por ejemplo, ¿es moral mentir? No, porque no se puede erigir un principio universal de la mentira, pues a una persona no le gustaría que le mientan. Se parte de la misma idea bíblica de "*ama a tu prójimo como a ti mismo*".

Por otro lado, cuando la voluntad dialoga con las inclinaciones, estas acciones no van a ser morales, en el mejor de los casos serán neutras. El mentir es una acción inmoral, Pero una persona puede realizar alguna acción conforme al deber, es decir alguna acción que pueda ser erigida como ley universal, por ejemplo salvar a una persona que se está ahogando.

Se puede erigir una ley universal que si alguien se está ahogando hacer todo por salvarla, seguro que si, ayudar a una persona que se está ahogando puede ser considerado como una ley universal. Ahora, el que la salva, la salva por el deber de salvarla o puede darse el caso de salvarla porque su acto de voluntad humana haya dialogado con una inclinación, por ejemplo por un interés personal, esa acción es neutra, pues el diálogo de la voluntad se realizó con una inclinación. Únicamente una acción es moral cuando se dialoga con la razón a través del imperativo categórico. Ni siquiera para Kant salvar a alguien por amor es moral.

Una decisión puede ser moral en un principio. Cuando el Vicepresidente Julio Cobos compañero de fórmula de la Presidenta Cristina Kirchner en el período 2007-2011 y con funciones de Presidente del Senado de la Nación Argentina desempató con su voto

una elección, que en el recinto había resultado un empate, diciendo “mi voto no es positivo”⁷ y haciendo nulo lo que se había votado.

Hasta ese momento se puede decir que lo hizo por el deber, que los fundamentos de los que se estaba votando eran contrarios al país, por lo tanto fue una decisión moral, a pesar de todo, a pesar del partido político, a pesar de los que lo habían votado para formar parte del binomio presidencial, pero él voto por el deber, o sea que en su acción su voluntad humana dialogó con la razón, lo hizo por el deber.

Kant para esto podría llegar a preguntar ¿realmente lo hiciste por el deber o tu voluntad dialogó con las inclinaciones? Tiempo después el Vicepresidente quedó encabezando la oposición al Gobierno de la Presidenta Cristina Kirchner, por lo tanto el dialogo de su voluntad fue inexorablemente con una inclinación y en este caso por el interés.

La posibilidad de plantear una decisión moral sólo se da si la persona actúa, Aristóteles decía que lo que define al hombre es la acción. En la acción se encuentra la moralidad. En la ficción podría darse lo contrario como en la película *Minority report*.⁸

Resumiendo la toma de decisiones con fundamento kantiano, antes de tomar una decisión se debe pensar: la acción que se está por realizar puede erigirse como una ley universal, si la afirmación es correcta se tomará la decisión, pero aunque esa decisión vaya contra lo que a uno no le conviene, uno toma esa decisión por el deber, aunque lo perjudique. Es duro, es cierto, pero esa decisión hace a la persona digna. La pregunta que sigue es la siguiente ¿en el mundo de los negocios se puede utilizar el imperativo categórico kantiano? Si la empresa es socialmente responsable, seguro que si.

⁷ Cobos, Julio Recuperado 03/05/2012 Disponible http://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=8IaBAw1sOLI

⁸ **Minority Report** (2002) película dirigida por Steven Spielberg

La racionalidad limitada

En los desarrollos de las teorías administrativas se hace mención continuamente a la idea de racionalidad, a tal punto que resulta casi imposible escindirla del concepto de organización. No se concibe una administración ni una organización no racional. Esto se da particularmente en la búsqueda de racionalidad en el proceso decisorio. Dentro del modelo burocrático la racionalidad es una racionalidad instrumental o mecánica. Las decisiones racionales que se toman siguen una lógica dentro de los procedimientos buscando permanentemente la calculabilidad pura de las acciones.

Pero en las organizaciones existe otro tipo de racionalidad como bien expresa Morgan, Gareth (1998)

*Si entras en el carácter burocrático las acciones son "racionales" por su lugar **dentro** del todo, en la racionalidad como tal requiere acciones que estén informadas por la inteligencia y la conciencia de la situación completa; mientras la "racionalidad" burocrática es mecánica, la racionalidad como tal es reflexiva y auto-organizada.⁹*

Normalmente cuando se habla de racionalidad en la toma de decisiones se proponen una serie de pasos obligatorios para tomar decisiones. Un ejemplo es el expuesto por Robbins, Stephen (1996) en el modelo para optimizar la toma de decisiones:

- Paso 1: Reconozca la necesidad de tomar una decisión
- Paso 2: Identifique los criterios para la toma de decisiones
- Paso 3: Pondere los criterios
- Paso 4: Desarrolle las alternativas
- Paso 5: Evalúe las alternativas
- Paso 6: seleccione la mejor alternativa

⁹ Morgan, Gareth (1998) Imágenes de la organización. Pág. 26

En estos seis pasos en el modelo propuesto el individuo "hace selecciones 'óptimas' en un ambiente muy especificado y claramente definido" (March y Simon, 1977)¹⁰ y no escapa a la lógica de una racionalidad instrumental como anteriormente se ha explicado. Esto se refuerza con la definición que el mismo Robbins propone "La racionalidad se refiere a las selecciones que son consistentes y maximizan valores. Por lo tanto, la toma de decisiones racionales implica que el que toma decisiones puede ser totalmente objetivo y lógico." (Robbins 1996)¹¹

Para March y Simon (1977) hay dificultades para este tipo de individuo racional y sólo se puede dar cuando hay condiciones de certidumbre en cuanto a las alternativas, y no tanto cuando las condiciones son de riesgo o incertidumbre. Se debe recordar que en el presente siglo que se está transitando las condiciones de certidumbre son cada vez más escasas y sólo se puede dar en cuestiones operativas sencillas. Ni siquiera se podría establecer condiciones de riesgo ni de incertidumbre, estamos en un momento de condiciones de desconocimiento, por lo cual, lo lógico, lo puramente racional, lo programado, está lejos de establecerse como solución, dejando paso a las decisiones tomadas por la intuición por la corazonada y en esto llevan una ventaja considerable las mujeres que toman decisiones.

En cambio Herbert Simon plantea que es imposible conocer todas las alternativas posibles, que es imposible contar con toda la información necesaria, que es muy difícil confiar en los datos proveídos por los sistemas de información, que "el ser humano solo tiene un conocimiento fragmentario de las condiciones que rodean su acción" (Simon 1990)¹² por lo tanto se hace muy difícil que el hombre pueda tomar decisiones puramente racionales, a lo sumo, a lo que

¹⁰ March y Simon, (1977). Teoría de la organización. Pág. 151

¹¹ Robbins, Stephen (1996) Comportamiento organizacional. Pág. 147

¹² Simon, Herbert (1990) El comportamiento administrativo

puede llegar es a tomar decisiones basadas en una racionalidad limitada, condicionada a su vez por el contexto en el cual se desarrolla el proceso decisorio. "La mayor parte de las decisiones humanas, ya sean individuales o de organización, se refieren al descubrimiento y selección de alternativas satisfactorias; sólo en casos excepcionales se ocupan del descubrimiento y selección de alternativas óptimas." (March y Simon, 1977)¹³

Pedirle al hombre que sea puramente racional es como pedirle a un periodista que sea puramente objetivo, la única forma de ser objetivo es siendo subjetivo. La racionalidad del hombre (y por extensión a la organización formada por hombres que toman decisiones) está limitada por su capacidad para ejecutar, sus hábitos, su fuerza, su destreza, y para tomar decisiones también está limitado por sus procesos mentales, su rapidez en resolver una situación, además "por sus valores y por los conceptos de finalidad que influyen en él al tomar decisiones." (Simon 1990)¹⁴

Es imperioso que el individuo que toma las decisiones en una organización tome decisiones constantemente, esa toma de decisiones va a estar limitada por las condiciones propias del hombre y atravesada por un conjunto de valores y por una finalidad. Nunca el hombre va a estar en un momento determinado sin saber que hacer. "Dado casi cualquier tipo de situaciones, por más novedoso o desconcertante que sea, el hombre puede comenzar a razonar al respecto en función de los fines y los medios". (Simon 1992)¹⁵ Haciendo el paralelismo con Aristóteles en cuanto a la finalidad, mientras que para los griegos ese fin era la felicidad para el "hombre administrativo" de Simon son los objetivos y fines de la organización.

Pero hay un concepto más en el modelo que propone Simon que es el conjunto de valores que limita la racionalidad del hombre. Esos

¹³ March y Simon (1977) Teoría de la organización. Pág. 152

¹⁴ Simon, Herbert (1990) El comportamiento administrativo

¹⁵ Simon, Herbert A. (1992) La nueva ciencia de la decisión gerencial. Pág. 43

valores son distintos entre los individuos y entre las organizaciones, además que van a ir cambiando con el paso del tiempo. Por ejemplo uno puede ser leal al cumplimiento de los objetivos organizacionales y en el momento de decidir, valorará más la alternativa que pueda plasmar esta lealtad a los objetivos organizacionales. Es decir que en el momento de la elección de alternativas utilizará el criterio que mejor se adapte a su sistema de valores.

Pero, en una organización, cómo y dónde establecer los valores para que los miembros de la organización que poseen una racionalidad limitada por esos valores, y mejor dicho, por valores morales, y asociando la idea con Kant, valores universales, puedan tomar decisiones.

Para esto es importante comenzar a considerar fehacientemente cual es la visión y misión de la organización. Si esto se toma con seriedad y no sólo ser una frase poética para colocar en la página web de la compañía en la solapa "Institucional", puede servir para ir conformando valores organizativos en donde basarse para tomar decisiones.

Es decir, cuando el individuo tiene que elegir entre alternativas para entrar en acción con una decisión, deberá realizar alguna de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los valores organizacionales que están presentes en la acción que se va a desarrollar?

¿La siguiente acción que se va a desempeñar, en qué medida se ajusta a la visión de la organización?

¿A través de la siguiente decisión se está cumpliendo con los parámetros fijados por la organización en cuanto a la misión de la organización?

¿En cuanto contribuye lo que se va a hacer, para mantener la razón de ser de la organización?

Asimismo la organización debe establecer con mucho cuidado cuales van a ser los valores que va a adoptar la organización, es lógico que no puede adoptar todos los valores pues va a ser imposible

manejarlos en el momento de tomar decisiones, pero si establecer prioridades entre estos dejando claro que la mención de unos no deja libre la posibilidad de mancillar a los no enunciados.

Un apartado especial para el código de ética de la organización. Nunca usarlo como un adorno y especial regalo a los miembros de la organización. Ni mucho menos como fruto de un logrado trabajo del profesional de Relaciones Públicas de la organización, con una muy buena impresión editorial y llamativos colores, presentado en un evento junto al primer Reporte de Responsabilidad Social de la Empresa, para luego dejarlo en la recepción del Gerente General o del Directorio.

El respeto al código de ética es tan importante como el respeto a los valores organizacionales y juntos van conformando la cultura organizacional, es decir, un sistema de valores compartidos por los miembros de la organización. Con lo cual el individuo administrativo ya no está solo con sus valores al momento de tomar decisiones, de no ser así, sus valores personales pueden diferir a los de la organización y puede suceder que en el momento en que su voluntad dialoga con su razón antes de entrar en acción, estará motivado por sus propios intereses y no los organizacionales.

Es la organización la que debe estar modelando su comportamiento y permitir que la acción del individuo encaje dentro de los fines organizacionales. Es la cultura organizacional la que provee de alternativas para la toma de decisiones y de esta forma lograr la más alta integración del individuo con su organización. La cultura va formalizando al individuo y formaliza también su sistema de valores para lograr el fin de la organización.

Es en este momento donde hay que incluir el concepto de responsabilidad social empresaria, pues un individuo consustanciado e integrado al sistema de valores de la organización tomará decisiones éticas que repercutirán en su vida privada, pues este individuo es, no sólo un miembro de la organización o el público

interno, sino a la vez forma parte de la sociedad en la que la organización está inserta, o sea corresponde al público externo. En resumen, sus decisiones organizacionales influirán en su vida en la comunidad. Las decisiones organizacionales basadas en la ética beneficiarán a la comunidad del que toma las decisiones y el sistema de valores de la comunidad influirán de determinada manera en las decisiones que tome, por lo tanto su racionalidad también se encontrará limitada por los valores de la comunidad del que forma parte.

Acá se produce la comunión organización-comunidad, pues el individuo toma las decisiones de acuerdo a los valores que desea la organización y como la organización quisiera que tomara decisiones y a su vez, él como ciudadano está conforme con las decisiones organizacionales tomadas. "Una decisión es racional desde el punto de vista del individuo (subjetivamente racional) si resulta coherente con sus valores, las alternativas y la información que él tuvo al tomarla." (Simon 1990)¹⁶

Conclusión

*Hay una última pregunta que quien toma decisiones eficaces debe hacerse: ¿es realmente necesario tomar una decisión? Una alternativa es siempre la alternativa de no hacer nada.*¹⁷

Hasta aquí se intentó proponer fundamentos para la toma de decisiones, inspirados en cuestiones éticas que se han dado desde muchos siglos atrás. La idea es rescatar la memoria de los grandes pensadores éticos y lograr una fusión de la filosofía con la teoría administrativa en un campo tan delicado que es el proceso decisorio.

¹⁶ Simon, Herbert (1990) El comportamiento administrativo. Pág. 239

¹⁷ Drucker, Peter (2002) Escritos fundamentales. Pág. 168

Las decisiones no se toman porque si, ni porque uno tiene el poder y los demás tienen que acatarlos porque así está definido. Lo que se propone es aprovechar este momento de grandes reflexiones a nivel mundial cuestionando los grandes males que está provocando la globalización y la crisis a nivel mundial. El cuestionamiento al cambio climático no es menor, no se llegó a cubrir las expectativas en Río+20, pero hay que seguir para que el mundo escuche, seguir luchando por las especies en peligro de extinción, porque se cumpla la Declaración del Milenio, por la no contaminación de los polos, por el fin de las guerras y el genocidio. Todo esto tiene que ver con las decisiones. Si en el mundo se toman decisiones éticas, muchos de estos males se solucionarían. Basta comenzar con tomar mañana algunas de las decisiones con el fundamento que se ha propuesto en este artículo.

En efecto, mañana antes de actuar se debe pensar si la acción que se propone concretar lleva al individuo, a la organización, al país, al planeta y a las generaciones futuras a alcanzar la felicidad, se podrá lograr con estas acciones volver a la physis griega. A medida que el hombre toma decisiones buscando el punto medio, va aprendiendo con su experiencia y con sus modelos, a generar aproximaciones sucesivas que no son ni más ni menos que la cadena de medios a fines para alcanzar la felicidad siendo virtuosos un poco cada día.

Otra posibilidad es, mañana antes de actuar se debe pensar, esta acción que se está por realizar puede ser considerada una ley universal, si es así entonces se tomará la decisión de hacerlo. Con esta toma de decisiones kantiana teniendo como centro el imperativo categórico se buscará la alternativa por el deber. También se puede representar el dualismo platónico kantiano en el siguiente hecho. Cuando se tiene que cruzar el umbral hacia la acción, la voluntad humana dialoga con la razón buscando la acción moral, pero se le agregan además los valores organizacionales plasmados en la visión,

misión, código de ética o la cultura. Cuando ese diálogo se produce con las inclinaciones, por ejemplo por el interés, esa decisión no será moral.

Y por último, en el momento de tomar una decisión racional se buscarán modelos matemáticos como la programación lineal, la programación dinámica, la programación con números enteros, la teoría de los juegos, la teoría de las colas, la teoría bayesiana y la teoría de la probabilidad que sirven para el proceso decisorio, pero para esto se deben dar ciertas condiciones cuantitativas.

No obstante, muchas decisiones, sobre todo en los mercados actuales, tienen una gran impronta cualitativa, por lo tanto como dice Simon "el enfoque fracasará" al aplicar estas técnicas. O por el contrario se buscará hurgar en el sistema de valores de la organización, primero en la visión, luego en la misión, o sino, en el código de ética y cuando nada de esto esté presente para la toma de decisiones, se guiará por la cultura organizacional en el momento de tomar la decisión.

Ante esta crisis económica y de valores, si en el momento de tomar la decisión se piensa en ser virtuoso, en ser digno, y en un sistema de valores, otro mundo es posible y ayudará a las generaciones futuras a alcanzar la felicidad. Sólo con una decisión.

BIBLIOGRAFIA

Aristóteles, (1967) *Ética a Nicómaco*. Bibliografía Argentina. Buenos Aires.

Barbieri, Julián (2008) *De qué hablamos cuando hablamos de valores*. Paidós. Buenos Aires.

Camps, Victoria, ed. (2002) *Historia de la ética*. Tomo 1. De los griegos al Renacimiento. Crítica. Barcelona.

- Camps, Victoria, ed. (2002) Historia de la ética. Tomo 2. La ética moderna. Crítica. Barcelona.
- Dresdner, Eduardo; Evelson, Abel; Dresdner, Mario; Dreyfus, Marcelo. (1998) Técnicas cuantitativas. El management científico aplicado a las decisiones en la economía de empresas. Ediciones Universo. Buenos Aires.
- Drucker, Peter (2002) Escritos fundamentales. Tomo 1: El individuo. Editorial Sudamericana. Buenos Aires
- Etkin, Jorge (2005) Gestión de la complejidad en las organizaciones. Granica. Buenos Aires.
- Maliandi, Ricardo (1991) Ética: Conceptos y problemas. Biblos. Buenos Aires
- March, James; Simon, Herbert (1977) Teoría de la organización. Ariel. Barcelona.
- Morgan, Gareth (1998) Imágenes de la organización. Alfaomega. México
- Barbieri
- Robbins, Stephen (1996) Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Prentice Hall. México.
- Simon, Herbert (1990) El comportamiento administrativo. Aguilar. Buenos Aires.
- Simon, Herbert A. La nueva ciencia de la decisión gerencial. El Ateneo. Buenos Aires 1992

Cita de este artículo:

VALENCIA, O. O. (2012) "Fundamentos de la ética a la ciencia administrativa". *Revista OIKONOMOS [en línea]* 12 de Septiembre de 2012, Año 2, Vol. 2. pp.13-31. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://oikonomos.unlar.edu.ar>