

LA RESPONSABILIDAD ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Raúl Mercado Pérez
Depto. de Filosofía UdeG

La toma de decisiones ha sido un fenómeno estudiado desde tiempo atrás por diferentes autores y distintas disciplinas, aplicándolo a múltiples problemas organizacionales. Destacan por su frecuencia de abordaje la psicología, la sociología y la administración. Sin embargo, no es un campo descuidado por la filosofía y la ética, orientación que combinaré en este trabajo aplicándolo a

las organizaciones desde la Sociología de las organizaciones (SO) con enfoque fenomenológico.

En los últimos tiempos ha ido cobrando preponderancia como disciplina la Teoría de las Organizaciones (TO), cuyo eje de análisis central (de acuerdo a esta perspectiva teórica) es el estudio de los grupos sociales como unidades complejas de organización. Esta manera de abordar este fenómeno social se ha afianzado en las Ciencias Administrativas y en la Sociología, al grado de que ya hay importantes universidades que han destacado en este campo de estudio a través de sus académicos.

La responsabilidad de las decisiones tomadas cobra importancia en las organizaciones como elemento importante a considerar en los perfiles de puestos y en los manuales de organización, pues el deber ser de los distintos roles de los actores debe de considerar factores fundamentales tales como las circunstancias en que se tomó la decisión, quién o quiénes la tomaron, cómo lo hicieron, entre otros muchos elementos.

Pero en principio, es necesario definir lo que entendemos por toma de decisiones. A nivel general, es el acto de elegir o seleccionar algo entre dos o más opciones, aspectos, situaciones o

alternativas. Es un proceso mental en el cual se identifican las acciones o rutas que se habrán de tomar o seguir en la solución de un problema o en la consecución de un fin específico.

Es tener libertad de elección, pues el discernimiento libre permite poner en juego los aloreos con los que nos identificamos y a partir de ello escogemos la mejor decisión.

Toda elección implica tomar una decisión. Conlleva un tipo definido de comportamiento en donde la elección tiene una finalidad con cierta intencionalidad, incluyendo valoraciones éticas específicas. Dicha finalidad comprende una jerarquía de valores que el actor ordena, ya que se guía por objetivos y metas y, para lograrlos, tiene que confrontarlos con su medio y analizar las posibilidades de ser llevados a cabo. Así, las valoraciones definidas por el actor son mediadas por la realidad. Esta "negociación" se da en el seno de las organizaciones, entre los miembros que la componen y el medio en el que están inmersos (Cyert y March, 1965).

El tipo de influencias surgidas en la jerarquía serán en dos ámbitos: a) en la formación de actitudes y hábitos; y b) en la imposición de cierto tipo de decisiones enmarcadas en los objetivos establecidos en la organización (Simon, 1974).

Así, todo proceso que se repite está sujeto a la habituación, en honor a la economía de esfuerzos y, de esa manera, es aprehendida la realidad como pauta por el que la ejecuta.

Aunque las acciones habitualizadas tuvieron significatividad para el ejecutante, en la medida en que se repiten se vuelven rutina, incrustándose en el depósito general de conocimientos (Schutz, 1974), dando por hecho las acciones subsiguientes, eliminando las opciones de elección por parte del individuo. Estos procesos anteceden a la institucionalización (Berger y Luckmann, 1979), pues son elementos aceptados, legitimados y reconocidos por el actor, mismos que generan actitudes ad hoc para la organización, sea cual fuere la forma en que fueron transmitidos, siempre y cuando

estén enmarcados en los objetivos de la empresa. Sin embargo, esta realidad estará sujeta a la percepción e interpretación de los tomadores de decisiones (Richard Hall, 1996), ya que como entes directivos definen el rumbo, orientación y políticas del grupo.

¿Cómo transmitir hacia abajo de la estructura organizacional los objetivos y fines de la misma?

Es claro que las organizaciones constituyen las herramientas con las que los participantes tratan de alcanzar sus metas personales (Abravanel, 1992). Sin embargo, en una organización pequeña los medios de comunicación son muy sencillos, pues no existe un amplio aparato administrativo burocratizado y la distancia entre los extremos de la estructura jerárquica es poca y regularmente es el mismo jefe el que se encarga de transmitir los mensajes. En una organización de mayores dimensiones la situación cambia, ya que cada nivel o rango debe tener definidas sus funciones y responsabilidades para retransmitir los mensajes dictados desde arriba y se corre el riesgo de deformarlos u omitirlos por considerarlos poco importantes. A mayor tamaño de la organización, existe mayor especialización o división de funciones. Todo mensaje debe contemplar los posibles efectos surgidos en los distintos niveles de la organización.

Los significados dados a cada mensaje son particulares en cada nivel de la jerarquía, pues son distintos los roles jugados por cada miembro y las valoraciones también lo son.

¿Cómo las decisiones tomadas son introyectadas en los miembros de la organización?

Cyert y March mencionan que es a partir de las influencias ejercidas mediante la formación de hábitos específicos en los miembros de la organización y también por la imposición de decisiones tomadas por los directivos (Cyert, y March). Así, los fines, objetivos y metas definidas son compartidos y reconocidos como legítimos a través del ejercicio cotidiano del trabajo productivo. La autoridad es asumida sin cuestionarla, pues de otra manera no se estaría compartiendo la filosofía de la organización.

De esta manera -como dice Alfred Schutz-, es en la cotidianidad donde se construyen los significados de las acciones de los actores y las modificaciones de significado surgidas por cada miembro de la organización, al observar las acciones ejercidas por los otros actores, ya que existen diferencias entre las estructuras significativas de cada miembro, por lo que las apreciaciones de un mismo fenómeno pueden ser distintas (Schutz, 1974). Esta posible diferencia de apreciación de un determinado fenómeno, está enmarcado dentro de los objetivos de la organización y es llevado a cabo a través del ejercicio diario de actividades productivas.

El desempeño organizacional está basado en la conformación (aceptación, convencimiento) de los trabajadores a las reglas de la organización, mecanismo contrapuesto al control rígido o impuesto de las mismas (Crozier, 1974).

Para conocer los motivos de tal o cual decisión -considera Schutz- es necesario conocer la razón que los originaron, y para ello hay que saber los antecedentes y el contexto significativo donde se desarrolla. El sentido de la decisión partirá de la comprensión de la misma. Lo significativo de una acción lo será sólo para el actor y no para el observador. La decisión tomada por el individuo será interpretada por él mismo y así le atribuye un sentido de acuerdo con su situación (Schutz, 1974)

En un medio legítimamente instituido, las posibilidades de cuestionamiento son mínimas. Tanto directivos como operarios se reconocen como parte de una estructura organizacional dada en tiempo y espacio determinados.

No todas las decisiones son del mismo tipo, pues algunas son de carácter estratégico. Un directivo, acorde a su función en la empresa, tendrá mayor responsabilidad en la toma de decisiones que un operario. También hay decisiones que son más importantes que otras, aunque las

tome el mismo individuo, ya que, por un lado, no siempre jugamos el mismo rol, pues en ocasiones tenemos mayor responsabilidad sobre ciertos actos que en otros (Simon, 1974).

Entre más importante sea la decisión, al tomarla generará mayores niveles de incertidumbre, pues se corre el riesgo de no ser asertivo al hacerlo. En la medida en que contemos con más y mejor información, el riesgo de errar se disminuye. De cualquier forma, el tomador de la decisión buscará justificantes a su acción.

Por otro lado, en una empresa de mayores dimensiones donde la estructura organizativa es más compleja, regularmente encontramos que se tienen que acordar las decisiones importantes, dadas éstas por varios de sus miembros. Para llegar a acuerdos, las alternativas tienen que adecuarse a las expectativas y conocimientos de cada miembro respecto a sí mismos, su contraparte y del objeto de discusión en cuestión. Esta adecuación conlleva una doble contingencia. Así, la organización es concebida como un sistema complejo formado por decisiones interrelacionadas. Toda decisión es premisa para otra decisión, concibiendo esta complejidad de posibilidades como condicionante para generar alternativas de acción que conformen sistemas sociales (organizacionales). (Luhmann, 1993).

Sin embargo, las decisiones que se toman, cuando son pensadas, reflexionadas y fundamentadas, nos preguntamos: ¿qué tan racionales son? ¿a qué responde esta racionalidad? ¿qué papel juegan la subjetividad, los hábitos y los valores ante una decisión?

Hebert Simon nos plantea que las decisiones se toman con un criterio de racionalidad limitada, ya que -como dice- el sistema es incapaz de proporcionar información máxima o siquiera adecuada y por la poca inteligencia del actor para el manejo de la información disponible. Así, mientras de mayor tamaño es la organización, mayor será el número de dimensiones que tendrá

que abordar para tomar una decisión trascendente (Simon, 1977). Con este planteamiento se le otorgó el Premio Nobel de Economía en 1978.

Existe la creencia -muy difundida por cierto- de que el actor sólo toma la decisión en función de la maximización de beneficios o utilidades (hombre económico), racionalidad contrapuesta con las corrientes que hacen énfasis también en los valores, la subjetividad y los hábitos como elementos influyentes ante una decisión. Asimismo, muchas de las acciones son de naturaleza social, aprehendidas por medio de la interacción cotidiana (con la familia, trabajo, escuela, vecindario, etc.). Igualmente, muchas empresas y organismos crean sus propias racionalidades, haciendo específico el ambiente de trabajo y por consecuencia el desempeño organizacional, reflejándose en la toma de decisiones. Incluso a nivel de naciones, la lógica de desempeño es específica.

Festinger con su disonancia cognoscitiva, menciona que existen elementos no racionales en cualquier toma de decisiones "racionales", en particular si la decisión a tomar es de trascendencia, el actor en cuestión acumula información, establece prioridades y evalúa la situación, dándole seguridad para la decisión planteada. Una vez hecha ésta, se hace menos hincapié en la objetividad, parcializando la evaluación de los hechos. Esta disonancia motiva a evaluar y reevaluar, generando explicaciones justificatorias para reducirla en lo más posible (Rodríguez, 1994).

Hay decisiones que se toman generando acciones que omiten la decisión tomada, por lo que fue una decisión sin sentido. Otras, en cambio, generan su antítesis; esto es, que son decisiones que se toman conscientemente para no emprender o detener acciones; se les llama decisiones de la "no decisión".

Asimismo, Max Weber nos aportó su concepto de acción social, el cual plantea que puede ser racional con arreglo a fines y con arreglo a valores, así como afectivo y tradicional (Weber,

1981). Dicho concepto nos puede servir para explicar el fenómeno de la toma de decisiones como una acción social. El primero está determinado por las expectativas en el comportamiento utilizados como medios o condiciones para el logro de los fines racionalmente conseguidos. El segundo está determinado por la creencia consciente en los valores éticos, religiosos, etc., de una conducta, sin relación con el resultado. El tercero es emotividad y sentimentalismo; el cuarto se basa en la costumbre arraigada.

Lo que no se pregunta este autor es cómo se constituye el significado de la acción de un actor o qué modificaciones sufre ese significado para los observadores, ya que hay diferencias entre las estructuras significativas de la acción de un actor y los observadores. Para que haya acción social, el actor debe darse cuenta del significado de la conducta del otro y proceder a interpretarlo. Distingue entre acción y acción social como subjetividad e intersubjetividad respectivamente.

Así, la importancia dada a una decisión, estará enmarcada por lo significativo que le sea al actor de acuerdo con su historia personal y al rol que juega en el contexto social vigente.

Moralidad de las decisiones

Toda decisión conlleva cierta responsabilidad, la cual estará dimensionada de acuerdo a la trascendencia o impacto generado en el entorno social que le rodea. En una organización, las repercusiones morales de una decisión tendrán que ver con el grado de beneficio o perjuicio que tenga como consecuencia.

En este sentido, la realización de la moral se puede analizar desde varias perspectivas: 1.-A partir de la responsabilidad del acto, o sea, cuando se da cuenta de lo hecho y se recibe un enjuiciamiento por su trascendencia o repercusión; 2.- Por el mérito, o sea, cuando se actúa en espera de una recompensa; 3.-A través de la sanción, consecuencia o castigo por la falta cometida.

Así, toda decisión tomada que deviene en una acción, cuando se encuentre en ambientes de libertad y esta sea consciente, será susceptible de valoración moral.

Responsabilidad de los actos

Cuando hablamos que un acto es susceptible de valoración moral, le estamos atribuyendo cierta responsabilidad y esta es la calificación que recibe una persona por sus acciones desde el punto de vista de una teoría ética o de valores morales particulares.

Existen diferencias en los actos realizados de acuerdo a su trascendencia. Así, encontramos la responsabilidad jurídica, que es de carácter externo y se manifiesta en las normas, leyes y reglamentos por considerarlos fundamentales para la sana convivencia social. También está la responsabilidad moral, la cual es de carácter interno, misma que se relaciona con las conductas (la conciencia o intención de quien ha actuado).

¿Debemos de actuar éticamente en todo momento y rol jugado?

Es claro que al interior de la familia los valores son comúnmente utilizados por considerarlos fundamentales para su desarrollo y son conducidos por los padres ¿esto no es así en otro tipo de organizaciones?

Explícitos o no, toda organización tiene en su conformación una serie de valores que guían su actuar, desde la contratación, hasta las labores cotidianas se dictan valoraciones que integran o excluyen a sus miembros y delimitan las tomas de decisiones a cada uno de los puestos (Hartman, 2014).

En una organización, sea la que fuere esta, hay decisiones que son tomadas individualmente y hay otras que las toman en equipo y la responsabilidad de los actos es la misma, pero en muchas

ocasiones los justificantes son compartidos. En un acto de plena libertad, debe de existir discernimiento mental para tomar una decisión y valorar la trascendencia de los actos (económicos, políticos, sociales...) y así se actúa en consecuencia. Es común que en las organizaciones de mayores dimensiones, las decisiones importantes se toman en grupo, pues la trascendencia es mayor y así, la responsabilidad será compartida, generando menor disonancia cognoscitiva.

El que se ignore un acuerdo o reglamentación establecida, cuando es difundida esta, no se le exculpa de su responsabilidad, pues todo actor miembro de una organización debe estar informado de los acuerdos, si los mecanismos de comunicación son claros y oportunos.

Influencias exteriores en la organización

Una organización no es ajena a lo que ocurre en el exterior, pues los actores miembros de la misma, llevan la cultura, educación, costumbres y demás elementos existentes en su entorno. De esta forma, se debe de tomar en cuenta para la valoración moral y jurídica lo que es valedero en ese medio y que permite su desarrollo sin fuertes alteraciones al orden establecido. Así encontramos organizaciones inmersas en medios muy religiosos que realizan ritos como parte de su organización productiva. Otras muy conservadoras solo admiten hombres para su producción.

Hay lineamientos ideológicos que parten desde la dirección y otros que son parte de la base de empleados. De cualquier forma, la organización será mayormente legitimada en su estructura en la medida que incluya las formas y pensamiento de la mayoría de sus miembros, pues estará siendo más democrática.

Cuando uno de los miembros de la organización trata de incorporar nuevas ideas o formas de actuar, primero debe de legitimarlas para que sean aceptadas, sobre todo si estas ideas vienen de la base de la organización.

Lo que para algunos sería una locura, en otros casos se han incorporado acciones que se valoran como positivas a la organización, tales como cantar un himno propio, echarse porras, celebrar algo importante de uno de los miembros, ver los partidos del mundial de futbol, por mencionar solo algunos de ellos. Si la lógica de actuar redundante en un mejor ambiente laboral y genera mayor productividad, se valora como bueno y se le da entrada.

Hay organizaciones que son más respetuosas e inclusivas con sus miembros al aceptar empleados especiales de acuerdo a su edad, sexo, salud física y mental, raza, religión, entre muchos otros elementos, pues no los considera que le afecten en su política de productividad y en cambio les da buena imagen. Otras son muy excluyentes en los aspectos anteriormente señalados por definiciones ideológicas, políticas y culturales. Se entiende que en su condición especial de cada uno de los miembros. Estos llevan un historial y cultura específicos y que los incorporan en alguna medida a la organización.

El ciudadano que es responsable y toma en cuenta en su actuar una serie de valoraciones, seguramente su desempeño al interior de la organización será mejor, moralmente hablando, pues le permitirá desarrollarse de una manera sin tantos conflictos y le dará mejor imagen corporativa ante los consumidores de sus productos y/o servicios.

Económicamente, a las organizaciones les es conveniente fomentar políticas de desempeño ético en los procesos de tomas de decisiones de su personal, ya que en múltiples aspectos les impactará si se tiene buen actuar (imagen, ahorro, buenas relaciones laborales, entre otras).

En conclusión, diremos que en las organizaciones es fundamental incluir en su perfil e imagen, aspectos relativos al comportamiento ético de sus miembros y la política de valores respecto a su entorno. Desde luego, lo anterior deberá reflejarse en acciones concretas a la hora de tomar decisiones y su consecuente responsabilidad que ello implica.

BIBLIOGRAFÍA

Abravanel, H. (1992), *Cultura organizacional*, Bogotá, Ed. Legis.

Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1979), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu editores.

Crozier, Michel (1974), *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrortu editores.

Cyert, R. M. y March, J. (1965), *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, México, Ed. Herrero.

Hartman, Laura P., DesJardins, Joe, Espinoza, Francisco A. (2014), *Ética en los negocios*, México, McGraw Hill.

Luhmann, Niklas (1993), *Teoría de la sociedad*, México, UIA-UdeG- ITESO.

Simon, Hebert (1974), *El Comportamiento Administrativo*, Madrid, Aguilar.

Simon, Hebert (1977), *La nueva ciencia de la dirección gerencial*, Buenos Aires, Ed. El Ateneo.

Rodríguez, Darío (1994), *Gestión organizacional*, México, Gamma-UdeG.

Shutz, Alfred (1974), *El problema de la realidad social*, Buenos Aires, Amorrortu editores.

Weber, Max (1981), *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.