

## Valores en la toma de decisiones

Dr. Juan José Gilli<sup>1</sup>

### Resumen

La reflexión ética es crucial para la toma de decisiones informadas y responsables en una sociedad cada vez más compleja e interconectada. La ética proporciona un marco para abordar dilemas morales y para promover comportamientos que favorezcan el bienestar individual y colectivo. Los valores son fundamentales en la cultura organizacional, ya que establecen un conjunto de creencias y principios que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Estos valores no solo determinan lo que se considera correcto o incorrecto dentro del contexto laboral, sino que también influyen en la toma de decisiones, la interacción entre empleados y la forma en que la organización se presenta ante el exterior.

**Palabras claves:** Cultura organizacional- Liderazgo- Toma de decisiones/-Reflexión ética

### Introducción

Del análisis de la literatura sobre dirección y liderazgo, surge con claridad que, dentro de las responsabilidades y competencias de quienes se desempeñan en los niveles de conducción, aparece la determinación de los valores que guiarán las decisiones dentro de la organización y, a su vez, la exigencia de que el dirigente muestre que su conducta en la práctica se ajusta a esa escala de valores.

Chester Barnard, desde una perspectiva psico-sociológica, en su obra *Functions of the executive* de 1938 ya reconoce al factor moral como uno de los requisitos del liderazgo. Este factor responde a un conjunto de códigos o prescripciones positivas y negativas, y la responsabilidad consiste en aplicar estos códigos

en situaciones adversas o conflictivas. Resalta como importante la capacidad del directivo para asumir esa responsabilidad, pero, además, para transmitir esos valores a sus seguidores.

El psicoanalista Abraham Zaleznik, en su artículo de 1977 *Managers and leaders: are they different?*, afirma que gerentes y líderes son necesarios en una empresa y define al líder como aquel cuya actitud frente a las metas estimula a los subordinados y provoca un fuerte sentimiento de identidad. Warren Bennis, que basa su opinión en un amplio estudio de campo, coincide en que la organización no puede funcionar sin líderes. Bennis publica, en 1989, *On becoming a leader* donde identifica competencias básicas comunes a todo tipo de líderes entre las que destaca

<sup>1</sup>Correo de contacto: jjoseg@hotmail.com. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

profesionalismo, línea de conducta e integridad. Presenta la integridad como el resultado de tres elementos esenciales: conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez; por otra parte, dice que la confianza es una condición que debe ganarse de colegas y seguidores sobre la base de un comportamiento íntegro, es decir, que debe haber congruencia entre lo que se predica y lo que se practica.

Como vimos, distintos autores y distintas perspectivas destacan el rol central de quien conduce la organización en la determinación y la transmisión de valores, y la importancia de su conducta como factor de identificación y compromiso del personal a su cargo. En el presente capítulo, se pretende precisar qué se entiende por valores desde la perspectiva más amplia de la ética.

### La tematización del ethos

La construcción de un marco teórico para precisar el concepto de valor, necesariamente nos remite a la ética filosófica y a su derivada, la ética aplicada, cuando intentamos ver la inserción de las cuestiones éticas en el ámbito de las decisiones.

La caracterización de la ética como parte de la filosofía exige, como primer paso, diferenciarla del concepto de *ethos*. La palabra *ethos* es un constructo que se utiliza en el lenguaje filosófico para "... aludir al conjunto de actitudes, convicciones, creencias morales y forma de conducta, ya sea de una persona individual o de un grupo social, o étnico, etc. En este

*último sentido, el término es también utilizado por la antropología cultural y la sociología. El ethos es fenómeno cultural, que suele presentarse con aspectos muy diversos, pero que no puede estar ausente de ninguna cultura.*"<sup>1</sup>

El *ethos* como fenómeno fáctico, nos remite siempre a determinadas normas o sistemas de valores, o a ciertas concepciones sobre lo que es moral y sobre lo que no lo es. Esta cuestión es comprobable como un hecho de la experiencia. La multiplicidad de opiniones puede conducir a la noción de relativismo, pero también es el detonante de la reflexión ética: cuando reconocemos que no hay unanimidad, surge la cuestión básica acerca de *qué* se debe hacer y, en el caso de hallar respuesta, surge una nueva pregunta de *por qué* se lo debe hacer. Aunque los términos moral y ética signifiquen lo mismo etimológicamente, y aunque se usen de forma indistinta en el lenguaje, mientras la moral es un tipo de saber que acompaña la vida de los hombres desde su origen, la ética constituye una parte de la filosofía que reflexiona sobre el hecho moral o *ethos* según la definición del párrafo anterior. La reflexión ética tiene las siguientes funciones:

- Precisar el sentido y uso de los términos propios del lenguaje moral.
- Determinar los fundamentos del comportamiento moral, es decir, las razones por las cuales los hombres se comportan moralmente.
- Aplicar los resultados de las dos fun-

ciones anteriores a distintos ámbitos de la vida social, que es lo que se ha dado en llamar la ética aplicada.

- La ética como reflexión acerca de la moral se efectúa, a su vez, según distintos criterios, es decir, que existen distintas "racionalidades" éticas. Aristóteles es el primer filósofo que diferencia a la ética como una disciplina filosófica autónoma y este enfoque, que podríamos llamar *prudencial*, implica deliberar sobre los medios más adecuados para alcanzar aquello que conviene al hombre en el conjunto de su vida, pero ponderando los datos contextuales.

Este tipo de valoración a partir de ciertos fines, también llamado teleológico o consecuencialista, está presente en los filósofos *utilitaristas*, cuyos representantes clásicos son J. Bentham y J. S. Mill. Según esta corriente, el comportamiento moral es aquél que proporciona la mayor utilidad para la mayoría, aun cuando excluya a las minorías. Esta corriente de pensamiento sigue vigente en especial en el mundo anglosajón.

A la racionalidad teleológica se le contraponen las llamadas éticas *deontológicas* que postulan que el ámbito moral es el del respeto por el ser humano. En consecuencia, no importan los fines individuales sino considerar al hombre en la evaluación de las consecuencias de nuestras decisiones. Todos los hombres tienen un valor absoluto y no pueden ser tratados como simples medios. Quien defendió por primera vez esta posición

fue I. Kant y, en esta corriente de pensamiento, se fundamentan los derechos humanos, además de ser el típico enfoque de los códigos de ética profesionales. En este recorrido esquemático, aparece por último la llamada ética *dialógica*. Siguiendo la tradición kantiana, a partir de los años setenta, autores como K.O. Apel y J. Habermas postulan que las normas son morales si surgen a través de un diálogo entre todos los afectados por ellas y cuando se llega a la convicción por parte de todos de que las normas son correctas. La perspectiva dialógica o comunicativa, como también se la denomina, responde al criterio deontológico ya que no se ocupa de las consecuencias sino que propone el diálogo para decidir qué normas son moralmente correctas. "*La ética contemporánea ha descubierto el carácter 'reconstructivo' de la tematización del ethos. Esto significa que, cuando alguien se ocupa de ética, re-construye elementos propios del ethos. La 'reconstrucción' constituye, como lo aclara Habermas, la elaboración sistemática de un saber preteórico. Es obvio que para obrar moralmente no se necesitan conocimientos de ética filosófica. En el fondo del ethos, la moral en su propio y espontáneo funcionamiento no es algo reservado a los especialistas que hacen su tematización, sino un patrimonio común de todos los seres humanos.*"<sup>2</sup>

La problemática ética, reside en que, en principio, todo ser humano puede ajustar su comportamiento y, asimismo juzgar los actos humanos (propios y ajenos) de

acuerdo a normas y valores aceptados. Esto significa que hay un saber moral de carácter prefilosófico. El esfuerzo de reflexión que propone la ética es una tarea ardua, ya que cada cultura y cada etnia tiene, como parte de sus características constitutivas, su propias costumbres y creencias y, en consecuencia, su propio repertorio de normas o su propia tabla de valores, todo lo cual, a su vez, no permanece constante, sino que está sujeto a mutaciones a través del tiempo.

### Dicotomías éticas

El trabajo paciente y sistemático de la razón aplicada a esclarecer los aspectos esenciales del *ethos* se enfrenta –según Maliandi– con dicotomías de las que nos interesa analizar la deonto-axiológica representada por lo deontológico o normativo por una parte y lo axiológico o valorativo por la otra. En torno a estas dos dimensiones, se centra uno de los problemas básicos de la ética que se pueden resumir en dos interrogantes ¿qué debemos hacer? y ¿qué es valioso en sí mismo?

Desde la perspectiva deontológica, la *norma* nos indicará que debemos hacer. *"Las normas representan el eje central de la perspectiva ética, nuestro marco de referencia en el actuar moral. Se expresan en juicios de obligación que prohíben o mandan a una determinada acción (...) constituyen expectativas recíprocas de comportamiento, definiciones de aquello que podemos esperar unos de otros en cualquier relación social, y, por lo tanto,*

*de aquello a lo que estamos obligados."*<sup>3</sup>

La norma da lugar a problemas éticos específicos: no se trata de identificar lo que es bueno para uno, sino de aquello que es bueno para todos y, en consecuencia, se convierte en exigible. Pero –según Habermas (2002: 272)– esa exigibilidad *intersubjetiva* en un grupo o institución determinada y en un momento dado, no quiere decir que tenga validez *intrasubjetiva*, es decir, para la ética personal. Si no distinguimos esta diferencia desaparece toda perspectiva crítica y, en consecuencia, pierden sentido las prácticas e instituciones humanas. Aunque el lenguaje moral se expresa básicamente en términos del "deber ser" y hoy se privilegia la perspectiva ética social, para la axiología los *valores* representan un paso previo en la reflexión ética por cuanto nos indican lo que es bueno para nosotros individual o comunitariamente; no indican lo preferible, ni lo obligatorio. Los valores morales son valores compartidos que nos permiten interpretar la realidad y establecer preferencias: bueno o malo, útil o inútil, justicia o injusticia, honor o deshonor, etc.

*"Dentro de este sistema se encuentran valores como libertad, igualdad, justicia, honestidad, integridad, tolerancia, etc., encargados de establecer los márgenes del ámbito moral, aunque no determinen la obligación de una conducta concreta. De ahí su importancia desde la*

<sup>3</sup> García Marzá, D., Ética empresarial. Editorial Trotta, Madrid, 2004. p. 87.

*perspectiva ética: dejan mayor espacio para la flexibilidad y la innovación en las respuestas a las exigencias morales (...) constituyen un elemento básico en la conformación de la identidad o personalidad de una organización.*"<sup>4</sup>

En torno a los valores, se han desarrollado dos corrientes de pensamiento: el *subjetivismo* y el *objetivismo*. Si bien no es fácil resumir los problemas que preocupaban a los axiólogos, la cuestión puede centrarse en la pregunta ¿las cosas tienen valor porque las deseamos o las deseamos porque tienen valor? El subjetivismo toma la primera opción según la cual el hombre crea el valor con su interés o deseo; el positivismo opta por la segunda en la cual el valor reside enteramente en el objeto y el hombre lo descubre.

Las teorías *subjetivistas* tienen su origen en el interés de los economistas, en particular Adam Smith (1723-1790), y el análisis culmina con el empirismo lógico representado por Ludwig Wittgenstein y Rudolf Carnap. El empirismo lógico va más allá de las habituales concepciones subjetivistas: no conferimos valor a un objeto con nuestro deseo o interés, sino que cometemos el error de creer que estamos valorando un objeto cuando en verdad, estamos expresando un estado de ánimo.

Las teorías *objetivistas* desecharon todo elemento empírico y prefirieron adoptar un método que nos asegure objetividad a priori, que nos ofrezca la seguridad de

que la experiencia no nos desmentirá. Max Scheler (1874-1928) desarrolla el apriorismo material de los valores según el cual son cualidades independientes de los bienes –cualidades a priori. El deseo de Scheler es continuar la ética kantiana, se trata de una posición absoluta que rechaza todo relativismo.

*"La tarea de los axiólogos subjetivistas y objetivistas no fue vana. El subjetivismo mostró la imposibilidad de separar el valor de nuestras reacciones psicológicas, necesidades y apetencias. El objetivismo, a su vez, corrigió las exageraciones del subjetivismo y señaló la necesidad de prestar especial atención a las cualidades objetivas."*<sup>5</sup>

Si queremos precisar la naturaleza de los valores, tenemos que advertir, por un lado, que los estados psicológicos de deseo o interés son una condición necesaria pero no suficiente. Tales estados no excluyen elementos objetivos, los suponen. El valor resulta de una relación o tensión entre el sujeto y el objeto, pero además influyen en esa relación factores sociales, culturales e históricos. Dichas circunstancias forman parte de la valoración, pero no excluyen el aspecto estrictamente objetivo.

*"El valor es una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se encuentran en un objeto y esa relación no se da en el vacío, sino en una situación física y humana determinada."*<sup>6</sup>

5 Frondizi, R., ¿Qué son los valores? Fondo de Cultura Económica, México, 1995. p. 190.

6 Idem, p. 21.

4 Idem, p. 87

### La ética en las organizaciones

Cuando en un título anterior, enumeramos las funciones de la ética, dijimos que una de ellas era aplicar la reflexión ética a distintos ámbitos de la vida social, en nuestro caso las organizaciones. La ética aplicada tratará de ver en qué medida las normas y valores pueden orientar la actividad en los distintos tipos de organizaciones. Es decir, en qué medida pueden ayudarnos a tomar decisiones en los distintos niveles, conducir al personal y, en definitiva, a integrar los valores a la cultura organizativa.

La ética aplicada no consiste simplemente en la formulación de normas generales, sino en averiguar qué debe aportar la organización a la sociedad, qué metas debe perseguir y qué valores deberá tener en cuenta para alcanzarlas. Por último, la ética aplicada a las organizaciones deberá tener en cuenta los valores de la sociedad en la que está inserta.

*"La ética aplicada podrá entenderse entonces como una forma de mediación entre la razón y la acción (...) Es muy importante entender esta relación necesariamente indirecta o mediata que tiene con la ética normativa (proposiciones morales) con las situaciones concretas. Por ser filosófica, como dice, Nicolai Hartmann, no enseña juicios hechos, sino que enseña a juzgar."*<sup>7</sup>

Toda actividad humana, incluso en su nivel más rudimentario, es una actividad guiada por fines y con impacto en

su entorno; esto la hace una actividad instrumental. Pero además la actividad humana y los conceptos que la guían están imbuidos de valores que la justifican. En este sentido, quienes se desempeñan en los niveles de conducción son personajes significativos en la sociedad actual: su liderazgo se ha vuelto social. Éste no deriva solo de la importancia de las decisiones que debe tomar o por la capacidad de gestión, se espera que esas decisiones tengan en consideración los valores y que éstos, a su vez, se reflejen en la conducta del líder. *"Un directivo no es solo un experto que da órdenes, lee balances, interpreta flujos de fondos financieros o realiza dinámica de grupos. Un directivo pone en juego su visión del mundo (cosmovisión) y, por consiguiente, debe saber cómo se relaciona la economía con otras dimensiones de la vida como son la naturaleza, la cultura y la sociedad."*<sup>8</sup>

Por otra parte, los líderes se comprometen e infunden sentido de compromiso. Desde la perspectiva de los conducidos es particularmente interesante el resultado de la investigación realizada por Kouzes y Posner (1995) en torno a la pregunta ¿qué valores se admiran más en los líderes? Las respuestas obtenidas de numerosos grupos diferentes incluyen valores como: honestidad, competencia, visión, inteligencia, justicia, etc.

Es significativo que, dentro de los distintos valores, la *honestidad* resultaba el

7 Maliandi, Op. Cit., p. 63.

8 Cortina, Adela, Ética de la empresa. Ed. Trotta, Madrid, 1996. p. 97.

más importante para todos los individuos en los distintos grupos. Algunas citas apuntadas por los autores son realmente notables: *"Admiramos a quienes expresan valores, aun en situaciones difíciles"; "No confiamos en alguien que no dice cuáles son sus valores" o "La gente debe predicar con el ejemplo, hacer lo que dice."*<sup>9</sup>

*"La sociedad de hoy en día sufre de una incertidumbre generalizada con respecto a los valores, de un relativismo que mina tanto la autoridad de sus dirigentes como su empeño. Después de todo, en este mundo que vive a un ritmo tan acelerado, ¿quién sabe lo que es correcto? A nivel filosófico nos encontramos sin respuestas convincentes (...) Aunque los valores fundamentales sean quiméricos, los valores específicos tienen un claro sentido para organizaciones también específicas y que operan en circunstancias específicas."*<sup>10</sup>

### Los valores en la toma de decisiones

Precisado el marco teórico de la ética aplicada a las organizaciones, veremos que disponer de una escala de valores para la toma de decisiones supone que la consideración de lo conveniente y lo justo puede ser sistemática. Al referirnos a las dicotomías éticas la axiología afirmaba que los valores que nos indican lo que es bueno individual o comunitariamente,

es decir que nos permiten decidir que es preferible.

*"...sabiendo muy bien que los grandes sistemas éticos han sido atacados encarnizadamente por numerosos filósofos y científicos sociales durante casi dos siglos (...) Estimo que, en la toma de decisión, es posible considerar los valores de una manera algo ordenada. Creo que los administradores que aprenden cómo examinar esos criterios en forma ordenada, son quienes han adquirido el arte de formular las preguntas correctas y que, al practicarlo, mejoran la calidad de su juicio."*<sup>11</sup>

Wayne A. R. Leys analiza las críticas del escepticismo del siglo XIX, del positivismo lógico y del existencialismo sobre la ausencia de valores universales y, a partir de allí, fundamenta su esfuerzo por estructurar un pluralismo ético, considerando que quien decide enfrenta una situación problemática y, al considerar alternativas posibles de solución, los valores constituyen un recurso importante: la coherencia, la legitimidad, la lealtad, la equidad, son pruebas a las que tendrá que someter la decisión.

*"A veces sucede que no podemos elegir un curso de acción que satisfaga todas esas pruebas, pero nuestras deliberaciones pueden ser sistemáticas en tanto podamos, en forma ordenada, examinar las decisiones propuestas desde el punto de vista de cada valor."*<sup>12</sup> Asimismo, en

9 Kousas, J.M. y Posner, B. *The leadership challenger*. Jossey – Bass Inc. San Francisco. 1995 p.82.

10 Deal, T. - Kennedy, A., *Las empresas como sistemas culturales*. Sudamericana, Buenos Aires, 1985. p. 22

11 Leys, W., "El sistema de valores en la toma de decisiones" en Mailikc, S. - Van Ness, E, *La conducta administrativa*, Ed. Hobbs-Sudamericana, Buenos Aires, 1996. p. 116

12 Idem, p. 116.

circunstancias específicas, podríamos encontrarnos *prima facie* en un conflicto aparente entre esos valores, por ejemplo, decir la verdad o refrenarnos para no herir a una persona inocente, mantener una promesa o ser leales nuestro país, etc. En estos casos, deberemos reflexionar sobre el conflicto y determinar qué valor tiene prioridad en esa circunstancia.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional porque proporcionan un sentido de dirección común y pautas para el comportamiento diario. Hablar del sistema de valores para la toma de decisiones supone que la consideración de los mismos es sistemática, es decir, que nuestras decisiones no son arbitrarias, intuitivas o responden a una racionalidad meramente instrumental, sino que se dispone de un sistema de valores que asegurará una decisión ética. La reflexión ética se inicia cuando evaluamos una política o un curso de acción y nos formulamos preguntas acerca de qué debemos hacer, con qué información contamos, quiénes estarán afectados, cuáles serán las consecuencias, etc. No siempre cuando tomamos decisiones nos formulamos estas preguntas, simplemente actuamos y nuestra acción cuenta como decisión o, siendo conscientes de las preguntas, elegimos sin formularnoslas. *"Uno no puede tomar una decisión sobre qué hacer –una decisión política– sin emplear juicios de valor y supuestos. Lamentablemente, como estos aspectos del proceso de toma de decisiones no*

*son tan obvios como los datos empíricos, a menudo se los ignora, aunque desempeñan un papel más importante en la determinación de las elecciones que todos los datos de los que se disponga. El análisis ético ayuda a comprender, evaluar y emplear esos elementos en el proceso."*<sup>13</sup>

Los valores, al determinar el mérito de las cosas, influyen en la selección y formulación de los hechos, no hay ninguna observación totalmente exenta de valores. Las personas suelen estar de acuerdo acerca de los hechos pero disienten sobre su significación porque parten de distintos valores para sopesarlos. En toda organización, encontramos múltiples ejemplos de esta divergencia, por ejemplo, si al determinar la retribución por una tarea, consideramos el nivel educativo requerido, la experiencia y la responsabilidad, esos factores constituyen los valores que nos permitirán comparar y evaluar diferentes tareas.

M. Brown señala que la identificación y la consideración de los valores en la toma de decisiones, puede crear importantes desacuerdos dentro de la organización y, de no mediar la acción del líder esclareciendo cuáles son los valores y socializándolos, esos desacuerdos pueden llevar a ignorar las cuestiones de valor en la toma de decisiones. Carecer de la habilidad para determinar los valores y tratar los desacuerdos no sólo dificulta la consideración ética en la toma de de-

<sup>13</sup> Brown, M., *La ética en la empresa*. Paidós, Barcelona, 1992. p. 22.

cisiones, sino que incluso impide que el grupo tome decisiones.

### A modo de síntesis

La necesidad de precisar el concepto de valor, necesariamente nos remite a la ética filosófica y a su derivada la ética aplicada. La ética constituye una parte de la filosofía que reflexiona sobre el hecho moral o *ethos* y, más recientemente, extiende esa reflexión a ámbitos concretos de aplicación.

La problemática ética reside en que todo ser humano puede juzgar los actos propios y ajenos de acuerdo a normas y valores aceptados. La reflexión que propone la ética es ardua ya que cada cultura tiene, como parte de sus características, sus propias normas y valores. Además, esas peculiaridades están sujetas a cambios a través del tiempo.

La ética como reflexión acerca de la moral, se ha efectuado a través del tiempo según distintas perspectivas. Y, cuando abordamos el tema de los valores, se plantea una dicotomía entre lo deontológico y lo axiológico. Desde la primera perspectiva la *norma* expresa juicios que prohíben o mandan un determinado comportamiento mientras que, desde la perspectiva axiológica, los *valores* representan lo que es bueno para nosotros individual o comunitariamente. Nos indican lo preferible no lo obligatorio.

Los valores nos permiten interpretar la realidad y establecer preferencias. Valores como libertad, igualdad, justicia, honestidad, integridad o tolerancia, es-

tablecen los márgenes del ámbito moral de actuación, aunque no determinen la obligación de una conducta concreta. De ahí, su importancia desde la perspectiva ética: promueven la reflexión individual y, a la vez, constituyen un elemento básico para la conformación de la identidad organizacional.

La ética aplicada a las organizaciones permite disponer de una escala de valores para la toma de decisiones, lo cual supone que nuestras decisiones no son arbitrarias, intuitivas o que responden a una racionalidad meramente instrumental. Los valores constituyen la base de la cultura organizacional ya que, al determinar el mérito de las cosas, influyen en la apreciación y selección de los hechos. No hay ninguna observación totalmente exenta de valores.

### Bibliografía de referencia:

- Cortina, A. (1996). *Ética de la empresa*. Ed. Trotta, Madrid Francisco.
- Deal, T. & Kennedy, A (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Sudamericana, Buenos Aires.
- Fronzizi, R. (1995) *¿Qué son los valores?* Fondo de Cultura Económica, México
- García Marzá, D. (2004). *Ética empresarial*. Editorial Trotta,

Madrid.

Kousas, J.M. & Posner, B. (1995) *The leadership challenger*. Jossey  
– Bass Inc. San

Leys, W. (1996). El sistema de valores  
en la toma de decisiones en  
Mailikc, S. & Van Ness, E.  
*La conducta administrativa*,  
Ed. Hobbs-Sudamericana,  
Buenos Aires.

Maliandi, R. (1991). *Ética: conceptos  
y problemas*. Ed. Biblos,  
Buenos Aires.