

UN ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA REACIONALIDAD Y LA ÉTICA ALREDEDOR DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

AN ANALYSIS REGARDING THE RELATION BETWEEN RATIONALITY AND ETHICS ON DECISION-MAKING IN ORGANIZATIONS



Jorge Luis Ojeda Pino

Código ORCID: 0000-0002-9590-033X

Profesor de Economía

Correo electrónico: jorge.ojeda@upc.pe

Recibido: 15 de febrero de 2019

Aprobado: 20 de marzo de 2019

Cómo citar este artículo:

Ojeda, J. (2019). Un análisis de la relación entre la racionalidad y la ética alrededor de la toma de decisiones en las organizaciones.

Review of Global Management, 5(1), 47-66.

RESUMEN

El proceso decisorio es un elemento clave en diversos campos. La racionalidad es un marco teórico para entender y formular el comportamiento social y económico que contribuye a la búsqueda de mejores decisiones. Este rol de la racionalidad genera diversas expectativas de parte de quienes interactúan con el proceso decisorio; una de estas expectativas es que debe incorporar criterios éticos en el proceso decisorio. Esta reflexión explora, tanto el concepto de racionalidad, como sus tipos, a fin de evaluar qué tanto debería o no

incorporar estos criterios éticos. La exploración incluye los conceptos de racionalidad instrumental mínima y ética, proponiendo un análisis de sus puntos de contacto y de sus roles en cuanto al conocimiento previo a la toma de decisiones, el razonamiento, las acciones derivadas del proceso decisorio y sus consecuencias. Se concluye que la racionalidad y la ética comparten diversos campos de implementación del proceso decisorio, pero cada una desde su propio rol.

Palabras clave: racionalidad, ética, proceso decisorio.

ABSTRACT

The decision-making process is a key element within many fields. Rationality is a theoretical framework to understand that social and economic behavior which contributes to better decisional processes. This role of rationality generates expectations from the stakeholders of the decisional process, one of which is refers to the need of including ethical criteria within the decisional process itself. This essay explores both the concept of rationality, as well as its types, in order to evaluate the extent to which ethical criteria should be part of said process. In doing this, the concepts of minimal instrumental rationality and ethics are analyzed, setting the stage for a discussion of common fields and roles in relation to both available knowledge before the decision-making, and reasoning, derived actions, and consequences. This essay concludes that rationality and ethics share much during the implementation of the decision-making process, though both have a different role in it.

Keywords: rationality, ethics, decisional process.

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es un proceso crítico prácticamente en cualquier

evento humano o incluso natural. La abundancia creciente de publicaciones en torno a la toma de decisiones demuestra la importancia que se le da en diversas disciplinas. Sólo por tomar extremos, la búsqueda de buenas decisiones es una preocupación válida, tanto en la gestión empresarial, al intentar optimizar el resultado de una organización (Drucker, 1967), como en la biología, cuando las especies optimizan su supervivencia (Rosenthal, 2017).

Es natural, entonces, preguntarse cómo entender esta importancia, para lo cual, a su vez, es necesario definir mejor qué la condiciona. Al explorar las definiciones más generales de epistemología, conocimiento, valor, ética o racionalidad, se puede entender que uno de los atributos más importantes en la toma de decisiones, es la expectativa de que la decisión genere algún tipo de valor. Cabe mencionar que no se trata de asumir que el proceso decisorio obligatoriamente genere valor, sino que sea fácilmente comprobable que la expectativa que genere valor es real en la práctica del proceso decisorio (Verbeek, 2002). En publicaciones más aplicativas a la gestión empresarial, por ejemplo, se considera que el atributo más importante de una buena decisión es tener claridad sobre su contribución a un “incremento del desempeño de las organizaciones” (Rogers, 2006), o a un “resultado exitoso” (Courtney, 2013). No es sorprendente, entonces, encontrar que, bajo diversos enfoques o disciplinas, se ha reflexionado y publicado ideas que intenten satisfacer la curiosidad, a veces académica y a veces muy poco rigurosa, sobre cómo saber cuándo una decisión, o la acción que se desencadena, es “buena” o “correcta”, muchas veces con conceptos poco rigurosos o coloquiales de estos atributos.

El reto de intentar definir la toma de decisiones y su importancia nos lleva a tratar de entender rápidamente la validez de los conceptos que podrían ayudar a definirla. En otras palabras, si la reflexión fuera tan sencilla como afirmar que para tomar una buena decisión es necesario generar valor, el reto estaría cumplido. Pero qué es una buena decisión, conlleva a preguntarse por la definición de “valor”. A su vez, definir el valor conlleva definir a que si este valor que intenta generarse es óptimo y, finalmente, a la pregunta sobre qué criterios determinan esta optimización. Al revisar la literatura, se observa, precisamente, que esta concatenación de dependencias ha ocupado la reflexión de muchos

autores, en gran medida debido a que existe una gran expectativa de parte de los usuarios o destinatarios de las consecuencias de un proceso decisorio que garantice un efecto positivo. ¿Es este efecto positivo parte de la definición de racionalidad y ética? ¿Es automático que un proceso decisorio deba tener consecuencias que se aprecien como “buenas”? ¿Y ¿existe alguna forma de definir el concepto de “bueno”?

Heinz von Foerster, uno de los padres del constructivismo, dijo que “solo podemos decidir estas preguntas que son en principio indecidibles” (Segal, 2001). Esta frase suena paradójica y es que realmente lo es. Si, por ejemplo, reflexionamos, sobre preguntas, como, qué cantidad de dinero es mayor o cuál objeto pesa más, las respuestas son simples y hasta triviales. Pero si preguntamos, “¿Qué es mejor, quedarse en la compañía o aceptar una buena oferta?” el tema es mucho más complejo. Pensemos en función de qué y en qué periodo deberíamos medir el resultado de la decisión. Es claro entender, hasta este punto, que en realidad no existen ni buenas ni malas decisiones, simplemente decisiones y consecuencias; y siendo aún más exactos, decisiones y una cadena de consecuencias y nuevos momentos de decisión. Es a partir de este análisis que no podemos afirmar que existan decisiones malas ni buenas; pero si podemos llevar a evaluación el proceso decisorio.

Bonatti (2019), recoge y sintetiza el aporte de un conjunto de autores como Bunge, Kahneman, Pavesi, Cherniak, y Elster, entre otros, a fin de plantear de una manera más estructurada la búsqueda de la fuente de importancia de la racionalidad en la toma de decisiones, identificando la racionalidad y sus tipos como un eje sobre el cual profundizar. Uno de los conceptos eje de esta estructura conceptual, entiende que la racionalidad, en su rol dentro del proceso decisorio, requiere ser entendida sin la aspiración a una definición universal, sino más bien tratando de identificar sus atributos y roles mínimos. Como parte de este análisis, es Pavesi (2004) quien identifica muchos de los factores que pueden ayudar a aclarar la búsqueda de precisión de estos atributos y sus roles a través de una exploración del proceso decisorio.

Esta curiosidad sobre qué tan “bueno” o “correcto” es el proceso decisorio, aunque insistiendo, que se entiende como poco riguroso y más bien coloquial y fuera de una reflexión académica, es real. Las organizaciones y en particular los actores receptores de las consecuencias de las decisiones en la historia han experimentado muchas veces la distancia entre la promesa de beneficio y el beneficio realmente obtenido. Esta expectativa de beneficios, todavía fuera del campo conceptual o académico, ha generado críticas más conceptuales (Habermas, 1967). En la actualidad, estas cobran relevancia debido a las evidencias de claros fracasos en la toma de decisiones en muchas organizaciones importantes. Tanto en referencia a las crisis del mundo financiero, como las consecuencias del cambio climático en el desempeño de países enteros, condicionan por lo menos a tomar en cuenta la pregunta de si la racionalidad, que ha sido un instrumento ampliamente aceptado para tomar importantes decisiones, tiene los atributos adecuados para garantizar beneficios o generar valor, o más explícitamente, si las sociedades y particularmente sus tomadores de decisiones, están entendiendo la racionalidad de una manera que lo haga. Uno de los campos más afines a la formulación de la pregunta sobre la expectativa de generación de valor o beneficio de parte del proceso decisorio, y a veces como expectativa inclusive de la racionalidad (Apel, 1996), es la ética, y por estar azónse propone explorar, en esta reflexión, qué se puede afirmar sobre la relación entre racionalidad y ética.

Cabe señalar que, en esta reflexión, no se está tratando de afirmar a priori que el proceso decisorio tenga que generar beneficio o valor necesariamente. Lo que se está afirmando es que la expectativa de que lo haga es real, y que suscita reflexiones también académicas al respecto.

En síntesis, el reto que se plantea consiste en que, apuntando a contribuir a que las organizaciones tomen mejores decisiones, se pueda estructurar un análisis ordenado e inteligible sobre la relación entre la racionalidad y la ética, en particular para la toma de decisiones, aprovechando la rica reflexión de un debate documentado sobre un concepto más estructurado y aplicable de racionalidad y de sus críticas respecto a la ausencia de ética en el proceso decisorio, más específicamente en torno a la Teoría Mínima de la Racionalidad

Instrumental Mínima, planteada por Pavesi (2004). Para llevar a cabo este análisis estructurado, se propone una ruta conceptual.

Primero, se intentará precisar las definiciones sobre racionalidad, ética, y proceso decisorio. Como es de esperar, la pretensión en la precisión de estos conceptos requerirá del intento de precisión en la definición de conceptos muy cercanos, como conocimiento y valor, entre otros, aunque siempre con el enfoque en el entendimiento del proceso decisorio, así como las expectativas y prácticas en las organizaciones.

Una vez precisadas las definiciones, se propone dos reflexiones eje: (i) describir qué variaciones hay en la definición conjunta del proceso decisorio y cómo se interrelaciona la racionalidad y la ética; y (ii) de qué naturaleza es la relación entre la racionalidad y la ética, explorando además las expectativas sobre esta relación y tratando de identificar posibles confusiones en estas expectativas.

Finalmente, se propone plantear conclusiones que, como se sugirió anteriormente, estén orientadas a facilitar, a las organizaciones reales, una mejor comprensión de la relación entre la racionalidad y la ética en el ámbito de las decisiones, con un enfoque en una mayor comprensión de cuándo estas decisiones son “correctas” o cómo dimensionar el grado en que lo son.

ANÁLISIS DE LAS DEFINICIONES Y TIPOS DE RACIONALIDAD Y LA DEFINICIÓN DE ÉTICA

El objetivo de analizar las definiciones es tener una mayor claridad con respecto a los conceptos centrales y adyacentes al momento de hacer la discusión sobre la relación entre la racionalidad y la ética y su posterior efecto en la orientación que puedan tener las organizaciones en sus procesos decisorios. Esto quiere decir que, a partir de la reflexión, se hará alusión a las **definiciones de los distintos**

tipos de racionalidad. No es objetivo de este ensayo cuestionar o revisar las definiciones de estos tipos de racionalidad. Sin embargo, en la medida de lo posible, se dará el alcance necesario sobre estas definiciones de modo alineado al objetivo. Para esto, se parte de un esquema ordenador, para luego abordar la racionalidad y sus tipos; y, finalmente, se conceptúa la ética.

UN ESQUEMA CONCEPTUAL COMO INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS

La diversidad de factores incluidos en el aporte de los autores a los conceptos de racionalidad podría volverse compleja. Por esto, se propone un esquema conceptual, sólo a modo de instrumento estructurador, a fin de poder registrar con orden esta diversidad de conceptos y probablemente mayores diversificaciones.

Para esto se puede realizar una primera explicación del esquema conceptual a partir de un ejemplo empírico. Si una organización requiere tomar una decisión acerca de cuánto del capital debe reinvertirse y cuánto debe preservarse, se sabe de dos aspectos directos sobre esta decisión: (i) que para tomar la decisión tendrá que hacerse un razonamiento utilizando algún concepto de racionalidad; y (ii) que luego de la decisión ésta tendrá que plasmarse en acciones que tomen como orientación la decisión tomada. Generalmente, desde un punto de vista empírico, detrás de cada uno de estos aspectos, se debe considerar aspectos indirectos de corte interrogativo, tales como (iii) qué razonamiento requerirá un sustento; y (iv) si las acciones que se implementen tendrán una consecuencia de largo plazo.

En base a este ejemplo, se puede separar cuatro momentos conceptuales vinculados a la toma de decisiones. Justamente, antes de tomar una decisión, se da un razonamiento que consiste en una reflexión. Posteriormente a la decisión, generalmente, se pasa a actuar de una manera determinada. Por

efectos prácticos y por sus siglas en inglés, se le puede llamar el esquema KRDAC (*knowledge, reasoning, decision, action, consequence*), como se muestra en la Figura 1.



Figura 1: Esquema KRDAC que muestra la relación entre el conocimiento global, el razonamiento, la toma de decisiones, la acción y las consecuencias de la acción, explicativo para la comprensión de conceptos complejos comparados en esta reflexión. Elaboración propia.

Sólo con el fin de tener menor ambigüedad al momento de hacer una reflexión más detallada, se formulan algunas definiciones extendidas de estos cuatro momentos:

- **Conocimiento:** es el conjunto de conocimiento, información y datos disponibles antes de iniciar el proceso de razonamiento que contribuirá a la toma de decisiones--en realidad este momento sería más claro si se expresara como “conocimiento globalmente disponible”.
- **Razonamiento:** es el uso de la razón para aplicar criterios, bajo un enfoque de racionalidad, a la toma de decisiones.
- **Acción:** es el conjunto de puesta en práctica de eventos que son desencadenados con cierta lógica proveniente de la toma de decisiones.
- **Consecuencias de la Acción:** los eventos posteriores a la implementación de la acción, que como característica importante para esta reflexión, tienen la posibilidad de mantenerse alineados o no al objetivo que busca la organización o a la expectativa de los actores vinculados a la decisión.

¿QUÉ ES LA RACIONALIDAD?

En un contexto coloquial, la demanda común en muchos eventos humanos lleva a registrar la frase de “deberías ser más racional”, que a menudo involucra fundamentalmente una alerta sobre la posibilidad de tener un comportamiento que podría ser dañino o cuyas consecuencias puedan ser dañinas. Por ejemplo, si alguien quiere gastar todo su dinero en la compra emocional de un objeto costoso, se le podría recriminar diciéndole que “debería ser más racional”, buscando que utilice la razón para buscar cierto tipo de optimización, como podría ser el guardar dinero para algo, bajo cierto punto de vista, más importante. En esta simple reflexión, por cierto, coloquial y no académica, se revela la necesidad de definir qué hace que una decisión sea mejor, o tenga más importancia. A pesar de su carencia de rigurosidad, el evento coloquialmente narrado puede servir de punto de partida para describir los intentos teóricos para definir racionalidad.

Un ejercicio adicional útil para aproximarse al concepto podría ser proponer cómo se tomaría una decisión sin racionalidad. El efecto empírico inmediato sería que no podría comunicarse, no podría sustentarse y no podría argumentarse. No habría cómo asignar una responsabilidad sobre las acciones desencadenadas. La racionalidad es una especie de garantía de idoneidad de la decisión. Varios autores hacen un ejercicio iterativo aún más profundo entre qué tan precisa y qué tan flexible puede ser la racionalidad. Buscando la estrictez de la definición de racionalidad, Bunge (1995), formula como criterio principal la lógica de las decisiones para que sean racionales, mientras que Elster (1996), más bien plantea que la consistencia entre la razón y la acción con el calificativo de “correcto” es lo que garantiza la racionalidad. En la búsqueda de una definición inequívoca de racionalidad, tal vez es Bunge quien ha hecho el intento más explícito de demarcar las fronteras del concepto, definiendo “tipos de racionalidad”, aun cuando él mismo, consideraba a muchos de ellos como falsas racionalidades. En su búsqueda de una racionalidad global y universalmente definible, al no lograr encontrarlo, sembró ideas coincidentes con una reflexión posterior. Sin embargo, la racionalidad obje-

tiva, sirve de base, no para congelar la definición, sino como definición base. Entonces, se plantea partir de la definición de racionalidad como el estado de un pensamiento o evento alienado a lo comprobable como real. En adelante, se comprobará cómo este concepto fue fuertemente criticado y evolucionó hacia otros atributos.

¿QUÉ ES LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL Y LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL MÍNIMA (RIM)?

Un concepto que, en la literatura, es considerado como un intento de tipificar la racionalidad o de generar conceptos “delimitados” (Simon, 1947) de la racionalidad, es la alusión a la racionalidad instrumental. Elster (2009), por ejemplo, discute la diferencia entre la razón como argumento objetivo, las razones como concepto ya intuitivo en los individuos y la racionalidad como un concepto complejo que, en su significado ideal, podría asegurar el desencadenamiento de acciones idóneas, pero que en la práctica podría servir para fines, en el extremo, solamente explicativos o comunicacionales. Es interesante cómo se diferencia la crítica al concepto únicamente objetivo de pensadores anteriores que definen racionalidad como objetiva.

Esto genera una tensión muy interesante para la reflexión, debido a que pone en la mesa la diferencia entre la búsqueda de una definición “perfecta”

o global de racionalidad y una definición que se podría llamar “imperfecta”. Esta “imperfección” ha conducido la reflexión hacia la generación de algunos debates en que se formula la pregunta de qué tan imperfecta puede ser la racionalidad para que siga } considerándose como tal.

La aceptación de la “imperfección” de la racionalidad es trabajada por Bratman (1999), cuando explora la aceptación de la racionalidad en un contexto y explora los niveles de su comunicabilidad. También desde el lado de la psicología,

Kahneman (2012), explica que aun con el mayor cuidado en la definición de racionalidad rigurosa, es imposible aislar al individuo de sus convicciones, deseos e intuiciones al momento de razonar y decidir. Probablemente Elster es quien finalmente introduce de manera explícita lo ineludible que es la complejidad e incertidumbre de muchos de los atributos de la racionalidad. Elster propone incluso, una fórmula para la definición de la toma de decisiones sobre acciones racionales, en la forma de tres criterios para que una decisión sea racional: (i) que las razones y las acciones que desencadena estén vinculadas; (ii) que haya una relación causal entre las razones y las acciones; y (iii) que haya una consistencia en que se optimice esa relación causal en función de algún criterio. Y tanto afirma Elster que esto redefine la racionalidad que, como dato curioso, el término “racionalidad instrumental” no existe en las últimas publicaciones de Elster. Es Cherniak (1986), quien finalmente plantea que, si existe una mínima posibilidad de que los deseos y creencias del decisor afecten, por muy mínimamente que sea, la proclividad a elegir acciones que tengan cierta consistencia basada en razones, y de ese modo, combinan influencias externas a las razones con ellas, entonces es aceptable que la racionalidad pueda ser definida considerando, y no evadiendo, la influencia externa a la razón.

Utilizando el esquema conceptual KRDAC propuesto al inicio de esta sección, se podría entender entonces que, en el intento de tener una mejor concepción de la racionalidad perfecta para la toma de decisiones, no sería adecuado tratar de mantener a la racionalidad (R), aislada del resto de factores. La influencia del conocimiento (K), en la definición de racionalidad, es ineludible. La consecuencia de razonar con diferentes fuentes de conocimiento es evidentemente diferente, como incluso Bunge (2002), lo afirma en su exploración de la epistemología. Tampoco puede aislarse a la racionalidad (R), de las acciones posteriores a la decisión, como el propio Kahneman explica. Y es probablemente Cherniak (1986), quien hace la afirmación más aventurada buscando desde el extremo de empezar a razonar a partir de un estado en el que un individuo no recurre a racionalidad alguna, para luego preguntarse qué agregar a este estado básico para que exista al menos una propiedad suficiente para declararla como racionalidad (R), a partir de lo cual propone el concepto de “racionalidad instrumental mínima” (RIM).

Por tanto, la búsqueda que se había propuesto, del significado de la RIM, permite comprender primero que era necesario desligarse de la búsqueda de un concepto absoluto de racionalidad, debido a que la extensión de la realidad, representada en esta reflexión por los campos KRDAC, exigen la incorporación de factores que conllevan incertidumbre y complejidad, principalmente proveniente de la naturaleza humana de los decisores.

Esta afirmación, abre una cierta libertad para pensar que, al no ser la estrictez de la racionalidad el único objetivo, sin descartarla, se puede buscar la idoneidad de la racionalidad en busca de un objetivo mayor que, para el alcance de esta reflexión, es la toma de decisiones en las organizaciones. De la lectura de los trabajos de Pavesi (2004), se puede desprender la oportunidad, que se presenta, de apoyarse en esta libertad para poder plantear un mayor enfoque en la definición de la racionalidad, de donde parece desprenderse la propuesta de una teoría mínima de la RIM, proponiendo que sin necesidad de cumplir con todos los requisitos que plantea Cherniak para la RIM, al menos se garantice que la reflexión sobre el grado de conciencia del decisor (D), sobre la fuente de conocimiento y sobre las acciones posibles, aceptando la incertidumbre y complejidad de ambos factores (KyA, en el esquema KRDAC).

¿QUÉ ES LA ÉTICA EN CUANTO A SU RELACIÓN CON LA RACIONALIDAD?

Dada la extensión de la ética como disciplina, se centra un intento de definición sólo con el objetivo de discutir luego la relación que la misma pueda tener con la racionalidad. Algo particular a notar antes de entrar en la definición misma, es la particularidad de que los mismos pensadores que dieron origen a los conceptos de racionalidad, como Sócrates y Platón, son quienes le dan base a la reflexión sobre la ética, lo cual ya anticipa el enorme caldo de cultivo para vinculaciones, pero también para confusiones entre los conceptos. Entonces, partiendo de un concepto aceptado en la literatura, la

ética se podría entender como un conjunto de conceptos y principios que guían a los decisores sobre cuándo un comportamiento, que en el caso de estar reflexionado podría comprenderse como un conjunto de acciones, daña o ayuda a alguna comunidad de seres (Paul & Elder, 2006). Por tanto, es importante notar que existen muchos puntos de contacto entre la ética y el proceso decisorio. En principio, se vuelve a mencionar el concepto de daño o ayuda como consecuencia hacia seres vivos, y por ello, indirectamente al conocimiento, y a sea este, para poder discernir cuánto conocimiento se requiere para no dañar o ayudar como cuánto conocimiento se puede tener sobre una consecuencia.

Para proponer y facilitar luego la discusión, se recurre nuevamente al esquema KRDAC, conceptualizando a la ética como el conocimiento necesario sobre la realidad que guíe las decisiones y las acciones de los decisores e implementadores respectivamente, a fin de no incurrir en consecuencias que dañen algo o a alguien.

LA DEMANDA DE ÉTICA EN LA RACIONALIDAD

Como fue mencionado al principio de este ensayo, existe suficiente evidencia para proponer un reto sobre la definición y aplicación de la racionalidad como instrumento conceptual casi para cualquier actividad humana. Se acepta, entonces, que el intento de cuestionamiento que reta a la racionalidad como “carente de ética” tiene una base que no es automáticamente negligible. La historia reciente, documentada, de eventos que fueron sustentados en la garantía que les daba racionalidad, preocupa sin lugar a dudas sobre qué se entiende por racionalidad. Sin embargo, cabe preguntarse si, dado un discurso que demanda una respuesta ante hechos que han pasado por un proceso decisorio bajo un cierto concepto de racionalidad, implica inequívocamente que sea la racionalidad o sus conceptos los que tengan que cambiar para evitar que en el futuro vuelvan a ocurrir hechos que dañen algo o a alguien.

Recurriendo a la exploración de la literatura en este debate, algunas de las posiciones críticas cuestionan qué tanto la comprensión del concepto de racionalidad ha explorado la conexión con la integralidad del ser humano y sus comunidades. Una de las críticas más representativas proviene de Habermas (1967), el que argumenta la desconexión entre la racionalidad, el conocimiento y los fines últimos de la humanidad o al menos los valores humanos como la libertad, o eventos más complejos como la evolución social de la humanidad. Con mucho mayor énfasis en la racionalidad, Apel (1996), plantea que la racionalidad debería incorporar de manera explícita los valores a los cuales aporta y por tanto considera críticamente que la racionalidad instrumental como incompleta.

UN ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE RACIONALIDAD Y ÉTICA, Y CÓMO ESTO CONDICIONA EL PROCESO DECISORIO

Las definiciones exploradas en la sección anterior permiten corroborar que, tanto la racionalidad, como la ética, intervienen en el proceso decisorio. Pero mientras que la racionalidad juega un rol de establecimiento de argumentos para la decisión, la ética juega un rol de guía para la evaluación de la consistencia de las acciones y consecuencias. En otras palabras, no hay duda de la necesidad de que un proceso decisorio y, en particular, los decisores, requieran una guía para evaluar la consistencia de sus decisiones; y tampoco hay duda de que para formular o llegar a proponer un conjunto de acciones, tengan que reflexionar acerca de los argumentos para proponerlas. Pero esto no condiciona que los instrumentos conceptuales que usen para realizar ambos roles reales tengan que ser parte de un solo constructo.

Haciendo un repaso por los campos definidos para el esquema KRDAC, se propone mostrar cómo interviene la ética y la racionalidad en cada uno de ellos. En cuanto a conocimiento (K), asumiendo que el conocimiento está siendo constantemente actualizado, la ética ciertamente puede jugar un rol mucho más

más crítico que la racionalidad en la evaluación del conocimiento. La racionalidad, finalmente, apuntando hacia una decisión, no evalúa la consistencia del conocimiento, sino que lo usa como fuente de argumentación para la decisión. En cuanto a razonamiento (R), la racionalidad tiene el rol de optimizar el procesamiento del conocimiento disponible para el decisor, brindando un campo de reflexión compleja sobre componentes complejos de toda la realidad del decisor. El aporte mayor de la teoría mínima para la RIM, se hace evidente en este espacio en el que el decisor pueda experimentar la libertad para incluir todos los elementos de su reflexión para optimizar su decisión. Sería casi impensable que en este momento de reflexión pueda revisar nuevamente la consistencia de las fuentes de conocimiento, por ejemplo. En cuanto a decisión (D), El proceso decisorio es el campo en que ambos, la ética y la racionalidad, pueden usarse como instrumentos. Si se logra aplicar ambos, pero con roles separados en el proceso decisorio, éste podría enriquecerse tanto encontrando criterios de optimización de la consistencia de las acciones a implementar a través de la racionalidad, como de un análisis ético de los constructos que puedan ser razonados. Pero nunca confundiendo o mezclando los roles de la racionalidad y la ética como instrumentos. En cuanto a la acción (A), la racionalidad tiene poco que intervenir en la acción misma o su implementación, mientras que la ética sí puede dar instrumentos para la evaluación de la consistencia de las acciones, en particular brindando instrumentos para el dimensionamiento de la consistencia de las consecuencias. Finalmente, en cuanto a la consecuencia (C), tal vez en determinados escenarios se pueda estudiar mejor alguna participación de la racionalidad en la consecuencia, pero será muy difícil que un rol cuya prioridad es la reflexión previa, tenga injerencia en las consecuencias.

LAS EXPECTATIVAS SOBRE LA ÉTICA Y LA RACIONALIDAD

Un aspecto necesario para la vinculación con el proceso decisorio de las organizaciones reales es un enfoque de la percepción sobre la expectativa

que tienen los actores, tanto receptores, como emisores, del proceso decisorio. Expresiones como “carencia de ética” o “exceso de racionalidad”, no caben en una reflexión rigurosa. Deben aceptarse como parte de un lenguaje coloquial y hasta es posible que se refieran a problemas reales en un proceso decisorio. Pero no debe confundirse el lenguaje coloquial con el lenguaje epistemológico, en especial sobre los conceptos de ética y racionalidad.

CONCLUSIONES

La comprensión del proceso decisorio en las organizaciones es crítica para el desempeño de las organizaciones de hoy, sobre todo por lo complejo y dinámico de la realidad que las rodea. En esta reflexión, identificando la literatura, la trayectoria de construcción y adaptación de los conceptos de racionalidad y ética, se ha abordado la observación de un debate que nace de la duda de si incorporar o no la ética en la definición de racionalidad como criterio de idoneidad de la toma de decisiones.

A través de una exploración del concepto de racionalidad se ha logrado identificar un constructo a fin de definir un campo de conceptos asociados al conocimiento global disponible, el razonamiento, la decisión, la acción y las consecuencias de las acciones. Esto se ha hecho a partir de las propias definiciones de autores que han explorado el concepto de racionalidad. También se ha registrado el concepto de ética y se ha hecho una uniformización del lenguaje a fin de contar con una noción de ética en el mismo campo conceptual mencionado. Al comprender tanto la ética como la racionalidad en un mismo campo conceptual, se ha podido observar que ambas son importantes para el proceso decisorio, pero tienen roles radicalmente distintos en él. Mientras que la racionalidad se aplica a partir del proceso de razonamiento en adelante, con influencia en la toma de decisiones y más levemente, debido a la complejidad de la mente y componentes de la mentalidad de los decisores, en la conexión con las acciones derivadas de la decisión, la ética, por el contrario, puede tener influencia desde el cuestionamiento de la

consistencia del conocimiento global disponible antes del razonamiento. Además, la ética puede ayudar a analizar y estudiar la consistencia de las acciones y sus consecuencias con constructos, por ejemplo, culturales, aspectos que están fuera del alcance de cualquier definición de racionalidad.

En esta reflexión, también se ha podido observar que, a pesar de los esfuerzos de los autores para tener un concepto “perfecto” de racionalidad, la racionalidad lleva consigo intrínsecamente un grado de imperfección. Por la inviabilidad de una racionalidad perfectamente global y universal, se acepta que la racionalidad quedará siempre abierta a complementos, tanto en la propia implementación de la acción que respalda, como en la consecuencia de esta acción y su adaptación al resto de la realidad no accesible al momento de la decisión.

En paralelo, en estas líneas de reflexión, se ha tratado de explorar el origen de las exigencias de ética en la racionalidad, y en base a la reflexión anterior, es posible detectar que, debido a que ambas, la ética y la racionalidad, generan expectativas de solución de problemas o respuesta a retos importantes en la vida de las organizaciones, se hace descansar en expectativas a veces cruzadas o desestructuradas. La racionalidad, por sí misma, no puede ser considerada ética o no ética por definición, debido a que el rol de la ética está centrado en la garantía del valor de las consecuencias de las acciones de una organización, mientras que la racionalidad tiene el rol de afinar los criterios que le brindan consistencia al proceso decisorio en base al conocimiento disponible.

Esto no significa que en la implementación de acciones se deba desterrar la ética o el análisis ético. Tampoco significa que sólo se deba hacer un análisis ético. Pero tampoco se debe pretender que, debido a la existencia real de críticas a los resultados reales de procesos decisorios de organizaciones, con sustento real, deba exigirse la inclusión de la ética dentro del concepto de racionalidad, sólo por la expectativa de perfección que puede despertar, debido a su criticidad en el proceso decisorio. En síntesis, la racionalidad y la ética deben convivir en el proceso decisorio, a partir de la inclusión que puedan

hacer los decisores y sus organizaciones de ambos, pero cuidando que siempre deben ser considerados roles separados.

Es claro que la racionalidad instrumental trata de entender a la racionalidad como un instrumento, cuya búsqueda es cumplir con el objetivo o fin de modo eficiente, y por ello carente de otros aspectos como la ética. Cuando el ser humano busca adaptarse al medio para satisfacer sus necesidades, utiliza la racionalidad instrumental. Sin embargo, es necesario entender que el ser humano es sumamente complejo, y en esta complejidad es difícil, por no decir imposible, pretender seccionar los aspectos que son parte del proceso decisorio y tratar de analizarlos por separado. No hay nada más irracional que hablar de la racionalidad (Bonatti, 2019).

REFERENCIAS

Apel, Karl-Otto. (1996). *Ethics and the Theory of Rationality*. Humanity Press. New Jersey.

Bonatti, P. (2019, 01). *Las meta-decisiones y la teoría de la racionalidad instrumental mínima*. Revista Digital de Ciencias Administrativas. Año 7, Número 13. Universidad Nacional de La Plata.

Bondy, P. (2017, 11). *The Instrumental Conception of Epistemic Rationality*. *Epistemic Rationality and Epistemic Normativity*, 99-110. doi:10.4324/9781315412535-5

Bratman, M. E. (2018, 06). *Intention, Belief, and Instrumental Rationality*. Oxford Scholarship Online. doi:10.1093/oso/9780190867850.003.0003

Buchak, L. (2010, 12). *Instrumental Rationality, Epistemic Rationality, And Evidence-Gathering*. *Philosophical Perspectives*, 24(1), 85-120. doi:10.1111/j.1520-8583.2010.00186.x

- Bunge, M. (2002). *Epistemología*. Barcelona: Ariel.
- Bunge, M. (1985). *Racionalidad y realismo*. Madrid: Alianza Universidad.
- Cherniak, C. (1986). *Minimal Rationality*. MIT Press.
- Clayton, P.; Knapp, S. (1993). *Ethics and Rationality*. American Philosophical Quarterly, 30(2), 151-161. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20014452>
- Courtney, H. et al. (2013, 11). *Deciding How to Decide*. Harvard Business Review. Extracted from: <https://hbr.org/2013/11/deciding-how-to-decide>
- Drucker, P. (1976). *The Effective Decision*. Harvard Business Review. Issue 1967. Extracted from: <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>
- Elster, J. (2008). *Reason and Rationality*. Princeton University Press.
- Kolodny, N.; Brunero, J. (2018). *Instrumental Rationality*, The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Edward N. Zalta (ed.), Extracted from: <https://plato.stanford.edu/archives/win2018/entries/rationality-instrumental>
- Mill, D. V. (2001). *Liberty, rationality, and agency in Hobbes's Leviathan*. State University of New York Press.
- Paul, R.; Elder, L. (2006). *The Miniature Guide to Understanding the Foundations of Ethical Reasoning*. United States: Foundation for Critical Thinking Free Press.
- Pavesi, P.F.J.; Bonatti, P.; Avenburg, D. (2004). *La Decisión: Su teoría y práctica. Aplicaciones conceptuales y casos*. Editorial Norma.

Pincione, G., & Tesón, F. R. (2006). *Rational choice and democratic deliberation: A theory of discourse failure*. Cambridge University Press.

Rogers, P. et al. (2006, 01). Who Has the D?: *How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2006/01>