

LA TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

MIQUEL BASTONS I PRAT, ARIEL, BARCELONA, 2000

REPLANTEARSE problemas aparentemente nuevos, aunque ya presentes en la Grecia Clásica, o cómo ponerse al día en la teoría de la acción directiva desde los planteamientos mecanicistas hasta las últimas propuestas basadas en la ética como ventaja competitiva. Ése es el mundo que nos abre Miquel Bastons, vicerrector de la Universitat Internacional de Catalunya, en su último libro, *La toma de decisiones en la organización*.

Pocas cosas tan difíciles y, a la vez, tan liberadoras como la elección entre alternativas. Sin pretender reducir la libertad a la capacidad de elección, no hay duda de que la sensación de libertad parece estar ligada inmediatamente a ella. En el día a día, en cualquier ámbito de nuestra vida, continuamente tomamos decisiones sobre nuestro actuar, lo que implica disponer de alternativas entre las que elegir. El pro-

blema surge cuando ese derecho y esa capacidad de elección se convierten en una obligación continua y en una profesión, la del directivo. Aparece entonces la necesidad de conocer de qué manera se plantean las alternativas y cómo debe afrontarse la toma de decisiones.

Ése es precisamente el punto clave del libro de Miquel Bastons, la distinción entre el proceso de toma de decisiones y la elección entre alternativas. Hay que volver atrás y replantear si es correcto el supuesto, generalmente aceptado hasta ahora, que reduce la toma de decisiones a la elección de alternativas. Es algo similar a lo ocurrido en la teoría económica. Hasta ahora se suponía que los problemas y las alternativas para solucionarlos ya estaban definidos, de forma que sólo restaba la actuación del mercado para elegir la alternativa óptima. Sin embargo, los llamados "fallos

del mercado" han sido tan frecuentes que han obligado a reconsiderar las posiciones de partida. En el fondo del problema se encuentra la cuestión de fijar el concepto de racionalidad con el que queremos investigar. Si consideramos la racionalidad *a priori*, es decir, como un ámbito teórico que cierra el campo de estudio a unos supuestos restrictivos, entonces nos situamos en planteamientos cuantitativos que sitúan la economía y la teoría sobre la empresa muy cerca de la Matemática y de la Física. Frente a esta postura se encuentra la racionalidad práctica que consiste en ver la acción humana como un relato, un proceso en el que las opciones surgen a medida que avanzamos.

En este último posicionamiento es en el que se sitúa Bastons. Su planteamiento gira en torno a tres conceptos: el proceso de toma de decisiones, el dinamismo y la ética. Es decir, se da un paso atrás y se revisan los supuestos de la teoría de la empresa, se observa que los nuevos supuestos conducen a un planteamiento más dinámico y se plantea un nuevo marco en el que tienen cabida nuevos factores como la

cultura, el entorno y, especialmente, la ética. Las teorías de la acción directiva surgieron en el paradigma cientificista que abogaba por posiciones mecanicistas y matemáticas. Sin embargo, su evolución fue derivando hacia planteamientos más preocupados por los aspectos cualitativos de las organizaciones. Desde entonces, se hace especial hincapié en los límites de la racionalidad, la asimetría de la información y la presencia del comportamiento oportunista, con el consiguiente perjuicio que tiene sobre la motivación de los trabajadores y, por tanto, sobre el buen hacer de la organización. La organización formal se muestra incapaz de controlar y dar un cauce adecuado a todos los comportamientos implícitos, presentes en las acciones de las personas.

Bastons señala que en cualquier decisión se deben tener en cuenta tres aspectos: las acciones del agente, las reacciones del entorno a esas acciones y las consecuencias que producen en el agente esas reacciones. En función del grado en que la estructura de la decisión se ajuste a cada aspecto aludiremos a eficiencia, consistencia y valor. Estamos hablando ya

de cultura empresarial y motivación instrumental, que ayudan a conjugar la realización de los objetivos explícitos con los previsibles cambios que pueden originarse en el entorno de la organización.

Sin embargo, hay que ir más allá de la eficacia y de la eficiencia, de las motivaciones intrínsecas y de las extrínsecas. Con esos conceptos no se ahonda suficientemente en la realidad de la persona, por lo que resulta exiguo cualquier intento de conocer las verdaderas motivaciones presentes en las actuaciones de las personas dentro de la organización.

Hay que dar un paso más, y considerar aquellas acciones que se realizan por su valor, es decir, según el grado en que la estructura se ajusta a las satisfacciones alcanzables por el agente. En eso consiste la motivación moral. No es sólo que el trabajador aprenda nuevos métodos de trabajo o que adecue su comportamiento al clima general de la organización. El dinamismo de la persona va más allá. Cada decisión que tomamos es más que una decisión entre alternativas; el ser humano "no sólo decide sino que se decide". Toda ac-

ción que realizamos nos modifica interiormente, nos predispone mejor o peor para la siguiente decisión. Estamos ya en el terreno de la ética. Conectamos en este punto con la ética de hábitos y virtudes que arranca con Aristóteles.

Cada nuevo modelo ha supuesto un paso más en ese camino, hasta llegar a la encrucijada actual donde se debate si el nuevo paradigma tiene que incluir la ética, y en qué medida debe hacerlo. Entre los planteamientos más proclives a considerar los aspectos cualitativos de la empresa encontramos dos posturas. Por una parte, se habla de la ética como un añadido a la actividad productiva. Es algo que, en la medida de lo posible, debe realizarse, aunque sujeto siempre a las posibilidades económicas de la empresa. Frente a esta postura se sitúa la consideración de la ética como un factor más del proceso productivo. Es decir, en la medida en que se trabaje de manera virtuosa gracias a los hábitos adquiridos, mejores serán los resultados de la empresa. Acierta Bastons al considerar la inseparabilidad en las acciones de lo fáctico y lo valorativo, de manera que las

preferencias cambian en función de lo que se hace. Estamos en un modelo de ciencia más abierto, que trata de unir lo cualitativo y lo cuantitativo, la racionalidad práctica y la teórica. En palabras del autor, no hay "separación nítida en-

tre el *ser* y el *deber*, los argumentos fácticos y los de valor, y, sobre todo, la racionalidad económica y la racionalidad ética". Difícil cuadratura del círculo que vale la pena intentar.

Xavier Català Mayol