



# MODELO SISTÉMICO DE RACIONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS

**MEMORIA PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE  
DOCTORA POR:**

Concha Calonje Velázquez

Director:

Dr. Angel Gabilondo

Departamento de Filosofía, Facultad de Filosofía de la  
Universidad Autónoma de Madrid

Año 2013

Dedico esta tesis, en primer lugar, al pensador que más debe esta tesis:  
Nickolas Rescher por su magistral enfoque pragmático-idealista  
de la racionalidad.

Pero también dedico la tesis al trabajo que está haciendo  
el “Future of Humanity Institute” de la Facultad de Filosofía y  
el Oxford Martin School de la Universidad de Oxford y, especialmente,  
a Nick Bostrom su director porque cree como yo que ante los riesgos y  
oportunidades que este siglo nos presenta respecto al futuro de la Humanidad es  
necesario el desarrollo de técnicas para mejorar la racionalidad de los individuos  
y también la racionalidad de los grupos cambiando sus dinámicas internas.  
[http://www.fhi.ox.ac.uk/research/rationality\\_and\\_wisdom](http://www.fhi.ox.ac.uk/research/rationality_and_wisdom)

### **Sinopsis**

Esta tesis trata de cómo los sujetos racionales nos agrupamos en organizaciones no solo para intentar sobrevivir –selección natural– o para intentar ajustar el entorno a nuestros deseos y expectativas –selección cultural–. Lo que nos mueve a reunirnos alrededor de un fin común es hoy día, sobre todo, encontrar “modelos” que tengan “éxito” porque funcionen y porque “optimicen” nuestra inteligencia individual y colectiva para poder pensar y decidir la mejor vía de solución en cada caso y de acuerdo con las circunstancias en que nos hallemos.

El Modelo Sistémico de Racionalidad en las Organizaciones humanas (MSRO) que presento está integrado por la unión indisoluble de las tres dimensiones de la racionalidad –teórica, práctica y evaluativa– de las que todos los sujetos en la organización participan y con la que interactúan como agentes racionales desde tres tipos de roles –liderazgo, gestión y experto– y una dinámica pluralista y de autogobierno que se hace posible por la comunicación como instrumento de la racionalidad.

A diferencia de los modelos conocidos hasta ahora, el MSRO no es precisamente un modelo basado en el conocimiento o el conocimiento de la norma sino que tiene más bien una dimensión práctico-objetiva que resulta de considerar en la práctica no solo los aspectos *ontológicos* y *epistemológicos* sino los *axiológicos*, por medio de procedimientos de justificación racional de carácter sistémico, cíclico y en red que le da carácter de ciencia.

## ÍNDICE

<i>Sinopsis</i> .....	3
<b>Índice de Páginas</b> .....	4
<b>Índice de Figuras</b> .....	8
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	9

### PRIMERA PARTE:

*Marco teórico-metodológico de la investigación.*

#### CAPÍTULO I

<b>1. INTRODUCCIÓN: CONTEXTO CIENTÍFICO EN QUE SITÚO LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>21</b>
1.1. La Crítica a la Razón Moderna .....	21
1.2. Alternativa a la Crítica .....	26
1.3. ¿Es el consenso el fundamento de la verdad? .....	29
1.4. El enfoque lingüístico de J. Habermas .....	31
1.5. La idea de racionalidad de J. Habermas .....	32
1.6. La idea de racionalidad de N. Rescher .....	34
1.7. La aceptación pragmática como validación .....	38
1.8. El método inductivo y la racionalidad práctica .....	43

#### CAPÍTULO II

<b>2. ANTECEDENTES CIENTÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN Y SU VALORACIÓN CRÍTICA</b> .....	<b>46</b>
2.1. El filosofar para Rescher .....	47
2.2. El pragmatismo idealista de Rescher .....	49
2.3. Contexto intelectual del pragmatismo idealista de Rescher .....	51
2.4. La inteligencia: instrumento de evolución del ser humano .....	53
2.5. La racionalidad ampliada .....	55
2.6. Las buenas razones .....	57

2.7. Relación entre razón y racionalidad .....	58
2.8. Lo óptimo como valor principal .....	58
2.9. El papel de los valores en la racionalidad ampliada .....	60
2.10. La verdad como coherencia .....	63
2.11. La inducción como técnica estimativa .....	66
2.12. La conexión entre inducción y sistematicidad .....	69
2.13. La comunicación como base sistémica de la racionalidad .....	73

### CAPÍTULO III

<b>3. LA UNIDAD SISTÉMICA DE LA RACIONALIDAD AMPLIADA .....</b>	<b>76</b>
3.1. La relación entre la racionalidad teórica y la racionalidad práctica .....	76
3.2. La racionalidad no es asunto de prioridades .....	79
3.3. El tercer componente de la razón: la racionalidad evaluativa .....	82
3.4. ¿En qué consiste la “unidad sistémica” de la razón? .....	85
3.5. La libertad y la decisión como preferencia en base a valores .....	89
3.6. Las dos fases de la voluntad: la ciega y la consciente y libre .....	91
3.7. El acuerdo previo .....	92
3.8. Un acuerdo no es un consenso. ....	96
3.9. La ética axiológica .....	100

### CAPÍTULO IV

<b>4. LA RACIONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS .....</b>	<b>104</b>
4.1. Diversas estimaciones sobre el concepto organización .....	104
4.2. Los sujetos como agentes racionales en las organizaciones .....	107
4.3. La comunicación y las maneras múltiples del conocer .....	110
4.4. El uso de los tres modos de conocer .....	112
4.5. La estructura de roles como soporte de la racionalidad .....	115
4.6. Dinámica autónoma de la racionalidad en la organización .....	117
4.7. Desarrollo de la racionalidad en la organización .....	119
4.8. Principios que gobiernan la racionalidad .....	122
4.9. La garantía de la racionalidad en las organizaciones .....	126
4.10. Los patrones de la aceptabilidad .....	130

## SEGUNDA PARTE:

### *Contenido de la tesis*

#### CAPÍTULO V

<b>5. MODELOS DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>135</b>
5.1. Introducción .....	135
5.2. El modelo de organización tradicional .....	136
5.3. El paradigma de organización moderna. ....	142
5.4. La organización transformadora y de cambio. ....	147
5.5. La organización del conocimiento. ....	153
5.6. Conclusiones acerca de los modelos de organización.....	160
5.7. La filosofía aplicada a las organizaciones humanas.....	163

#### CAPÍTULO VI

<b>6. LA RACIONALIDAD TEÓRICA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN RACIONAL.....</b>	<b>160</b>
6.1. Necesidad de la racionalidad teórica del liderazgo.....	160
6.2. Las funciones y responsabilidades del rol del liderazgo.....	167
6.3. Sensibilidad para intuir e imaginar la visión .....	174
6.4. Diferentes lecturas de la sensibilidad.....	178
6.5. Entendimiento para proyectar y conceptualizar .....	181
6.6. Los valores y el liderazgo en la organización racional: De cómo el liderazgo es responsable de los valores de la organización .....	185
6.7. Razón para justificar la visión y del proyecto. ....	191

#### CAPÍTULO VII

<b>7. LA RACIONALIDAD PRÁCTICA DE LA GESTIÓN Y DE LOS EXPERTOS. ....</b>	<b>195</b>
7.1. La racionalidad práctica de la acción y de la producción. ....	195
7.2. Las dos maneras de la acción práctica: el hacer y el actuar .....	197
7.3. Los fundamentos de la racionalidad práctica de la gestión: la acción moral y la acción política .....	201

7.4. Las funciones y responsabilidades de la gestión .....	205
7.5. La producción superior del experto: la creatividad o poiesis .....	212
7.6. La competencias práctico-productivas del experto .....	216
7.7. Las funciones y responsabilidades del experto .....	220

## **CAPÍTULO VIII**

### **8. DE LA RACIONALIDAD EVALUATIVA EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>RACIONAL. ....</b>	<b>227</b>
8.1. El conocimiento evaluativo no es el conocimiento de la norma .....	227
8.2. La dimensión práctico-objetiva de la razón evaluativa .....	230
8.3. Los peligros de la razón instrumental .....	233
8.4. El tratamiento de las emociones .....	235
8.5. Los aspectos axiológico e instrumental en las organizaciones racionales .....	238
8.6. La relación objetivos y valores en la organización racional .....	249

### **PARTE TERCERA:**

*Lo propuesta: el modelo sistémico y el método de trabajo*

## **CAPÍTULO IX**

### **9. EL INSTRUMENTO DE LA RACIONALIDAD: LA ARGUMENTACIÓN-**

<b>COMUNICACIÓN: ....</b>	<b>254</b>
9.1. La argumentación-comunicación y la racionalidad .....	254
9.2. El mensaje demostrativo del acuerdo y la racionalidad teórica del liderazgo .....	259
9.3. Los argumentos del mensaje justifican los valores de lo deseable en sí y los acuerdos .....	264
9.4. El diálogo: La herramienta comunicativa de la gestión práctica orientada a la decisión, a la acción y al cambio .....	267
9.5. Los argumentos probables del diálogo para la gestión de los objetivos .....	269
9.6. El debate de confrontación de valoraciones entre los expertos como agentes racionales de la organización .....	274
9.7. Los argumentos rigurosos del debate. ....	279
9.8. Conclusión .....	288

## CAPÍTULO X

<b>10. EL MODELO SISTÉMICO DE RACIONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.</b> .....	<b>290</b>
10.1. El núcleo del modelo sistémico de racionalidad: la relación hecho-valor .....	290
10.2. Base ontológica y gnoseológica del modelo sistémico .....	294
10.3. Requerimientos de la sistematización de la racionalidad en la organización racional .....	301
10.4. Expectativas y canon o arbitrio de la racionalidad .....	302
10.5. Detrás del modelo de racionalidad en las organizaciones .....	306
10.6. Carácter cíclico y en red del procedimiento del modelo .....	308
10.7. El sentido de lo racional en la organización y el predicamento de la razón .....	315

### CUARTA PARTE:

*Los resultados esperados: lo óptimo y el éxito.*

## CAPÍTULO XI

<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>320</b>
11.1. Principales conclusiones .....	320
11.2. Aportaciones y límites de la investigación .....	327
11.3. Líneas de desarrollo en el futuro .....	328

## BIBLIOGRAFÍA

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>333</b>
---------------------------	------------

### Índice de Figuras

Figura 1: Las dos fases de la voluntad .....	93
Figura 2: Los roles: funciones, responsabilidades y herramientas de comunicación .....	117
Figura 3: Tipos de estrategias en las organizaciones transformadoras y de cambio .....	151
Figura 4: Los modelos de organización en su evolución racional .....	153
Figura 5: Las emociones: ethos y pathos .....	236
Figura 6: La escala de valores .....	250
Figura 7: La comunicación-argumentación y los roles .....	259
Figura 8: Los valores y sus argumentaciones correspondientes .....	279



## PRESENTACIÓN

Empecé a idear esta tesis el verano de 1996 durante un curso que dio Jürgen Habermas en El Escorial. Fue una experiencia muy importante para mi evolución intelectual el escuchar tan de cerca al filósofo quizás más representativo de la filosofía europea continental hablando sobre su entonces reciente *Teoría de la acción comunicativa*, su encuadre en el entorno social y su fundamentación racional. Aquellas jornadas me proporcionaron las circunstancias en que encuadrar el tema y el medio con que investigar sobre la racionalidad en las organizaciones humanas.

Sin embargo, por un afán quizás excesivamente práctico, decidí que antes de ponerme a formular cualquier posible hipótesis tenía que dedicar un tiempo a experimentar lo que consideraba más importante en las organizaciones: el fenómeno de la comunicación. Dejé en suspenso la elaboración de la tesis y me puse a trabajar como asesora en organización y comunicación en empresas e instituciones privadas y públicas. En el transcurso de aquellos años escribí dos libros sobre el tema: *El poder de la comunicación en las organizaciones* (2004/2007) y *Técnica de la argumentación jurídica* (2009). Y, como conclusión, descubrí que la visión que me había servido como primer marco de referencia sobre la acción comunicativa de Habermas encierra un exceso de expectativas respecto a la realidad humana: el marcado carácter de su idealismo normativo acaba por hacer dicha acción comunicativa muy limitada en la práctica. La experiencia me había revelado que con la “acción comunicativa” no se logra la “transparencia completa” entre los comunicadores. También me parecía difícil llegar a admitir como Habermas afirma que las proposiciones que no pueden fundarse quedan excluidas de la racionalidad. Estos dos puntos de desacuerdo con el pensamiento de Habermas hicieron que me volviera a cuestionar la salida que debía dar a la cuestión de la comunicación en las organizaciones.

Aparqué mi experiencia en curso y reanudé la investigación, esta vez, desde los clásicos y con la esperanza de encontrar una rama de la filosofía que diera respuesta a lo que yo había vivido en las organizaciones y a la gran cuestión que más me preocupaba entonces: el rol que juega el sujeto respecto a los fines en el proyecto de una organización.

Con varias preguntas por contestar, llegué a la teoría de la racionalidad de otro filósofo actual también alemán y contemporáneo de Habermas que da mucha menos relevancia a la comunicación como acto lingüístico y más a la pragmática del sistema. Me refiero a Nickolas Rescher, filósofo de la universidad de Pittsburg que como él mismo declara<sup>1</sup> está en desacuerdo con Habermas, aunque los dos tienen en común la vuelta a la idea de la racionalidad de Kant según veremos. Sin embargo, Habermas trata la racionalidad como modo de justificación de lo propuesto en la comunicación y Rescher, en cambio, como el método que rige dicha comunicación y, con ello, todo el manejo de los asuntos en sociedad.

Habermas me había convencido por su recuperación de la razón de la modernidad pero no respecto al desarrollo que hace de la razón comunicadora en la *Teoría de la acción comunicativa*. En cambio, Rescher se convirtió en mi nueva apuesta desde cuando afirma que la ciencia es la mejor de las actividades humanas que producen conocimiento. Además, este filósofo de la práctica no puede aceptar el hecho de que se privilegie lo lingüístico y, sobre todo, que se confíe en una comunicación ideal como hace Habermas. Para Rescher, lo que juega el papel principal es la práctica científica y ello por la capacidad auto-correctible de la ciencia y por su manera de encontrarse con el concepto.

En efecto, Rescher se plantea la primacía de la razón práctica –a la que llama ciencia– con anterioridad a la racionalidad teórica del concepto y alega para ello que incluso la importancia de la idea o concepto se halla en la utilidad o eficacia que demuestra para lidiar con los problemas. Afirma que no ve el concepto como algo objetivamente válido en sí mismo sino como una "guía para la acción". Pero, lo que más me acercó a su filosofía es que no deja atrás la naturaleza. De hecho, es en mi opinión el filósofo que introduce de forma más coherente la filosofía de la naturaleza en el marco del idealismo filosófico contemporáneo. Su idealismo está cruzado por un argumento cuyo eje básico va desde la naturaleza a la libertad. Y, su gran preocupación –compartida por T.Sprigge, y J.Leslie– es formar una filosofía idealista sistemática que

---

<sup>1</sup>Según él mismo escribe hace poco en el prólogo del libro Michele Marsonet: "*Idealism and Praxis: The Philosophy of Nicholas Rescher*", le parece completamente anti-fundacionalista, anti-esencialista y que en ciertos aspectos llega a estar muy cerca de un relativismo que incluso llega a desplazar a la filosofía (y a la ciencia también) de cualquier posición privilegiada.

incluya las metafísicas, la naturaleza y la mentalidad. Su teoría del valor –con la que intenta una metafísica de la naturaleza- es un hilo de unión que conserva del idealismo neo-hegeliano, pero esa preocupación de integración le va a situar contra la ortodoxia intelectual de su tiempo constituida tanto por neo-hegelianos como decididamente metafísicos o incluso idealistas absolutos.

El problema que más le interesa a Rescher es la complejidad de la filosofía contemporánea en general vista desde la racionalidad práctica. Lo que yace en el núcleo de su visión es la posibilidad de una metafísica sistemática y la consecuente *filosofía de la ciencia* que ello supone. Sin embargo, a pesar de su amplia y coherente obra de más de 100 libros, todavía hay quien comete el error de ubicar su pensamiento en un extremo del neo pragmatismo contemporáneo –con Rorty como su detractor, en el otro extremo– y, en cierto grado, marginado de las formas dominantes de un neo-pragmatismo analítico.<sup>2</sup> Espero que esta tesis pueda ser considerada fiel a su proyecto y haga honor a su enfoque filosófico.

Empecé por sumarme a su consideración básica de una racionalidad ampliada heredada de Kant que permite a los agentes racionales la posibilidad de alcanzar la objetividad por acercamientos progresivos en el irreconciliable conflicto teórico-práctico. Y mi hallazgo se convirtió en un gran descubrimiento cuando comprobé que el eje principal de su filosofía de la naturaleza se basa en una teoría de los valores que da lugar al juego de justificaciones que llama buenas razones.

El que haya situado mi investigación en el mundo de las organizaciones se debe, en parte, a que fue el ámbito en el que realicé mi experiencia práctica –como antes comenté– y, en parte, porque este trabajo quiere ser una alternativa al análisis que Max Weber –como miembro también, como Habermas, de la Escuela de Frankfurt– hizo del implacable funcionamiento de la cultura industrial y a su crítica de la racionalidad instrumental en las organizaciones sociales. Opino como el propio Habermas que desde la infortunada descripción de Weber, las organizaciones –sistemas diseñados por personas que se unen para lograr unos fines- aprendieron a soterrar no solo la razón, sino además la subjetividad e incluso la ciencia. El estímulo que me mueve a superar

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, al “Future of Humanity Institute” del Oxford Martin School de la Universidad de Oxford, cuyo objetivo principal es fomentar maneras más racionales, reflexivas y responsables de tratar con los retos más grandes de la humanidad. [www.oxfordmartin.ox.ac.uk](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk)

la crítica de Weber respecto a las organizaciones humanas es otra de las cosas que debo a Habermas que piensa de ella que hay que asumirla pero que constituye una pesada carga de profundidad teórica que a la larga no ha resultado tan constructiva como se suele creer.

En cuanto a la necesidad de la racionalidad en las organizaciones, pienso que es un requisito que está ahí desde nuestro origen más primitivo. Cuando, como seres inteligentes dotados por la naturaleza con la posesión de las herramientas inteligentes, operamos y atendemos a nuestras necesidades para sobrevivir, nos topamos con una serie de deseos, intereses y expectativas cuyo tratamiento se nos escapa desde la limitada dinámica de lo individual. Esta limitación nos lleva a agruparnos para tener acceso a la inteligencia colectiva. Y es así como, movidos por la incapacidad intrínseca de nuestra inteligencia natural, aprendemos a hacer uso de unas herramientas diferentes y tenemos acceso a la cuestión filosófica de la racionalidad al agruparnos para trabajar juntos hacia fines comunes y para evolucionar.

Finalmente, con esta tesis trato también de sumarme a las iniciativas académicas más actuales que creen que hace falta un nuevo y urgente proyecto de futuro para la Humanidad en que vivimos que mejore el “uso” de la racionalidad humana ya que, por modesta que esa mejora sea, puede significar un importante efecto sobre la capacidad de la sociedad en general para enfrentarse a los nuevos retos en los diferentes frentes evolutivos que se nos presentan.<sup>3</sup> Un mejor entendimiento del proceso de la inteligencia colectiva –y de los requisitos comunicadores que ésta conlleva–, optimizaría la sabiduría de los humanos, reduciría el enloquecimiento en que nos hallamos sumidos y produciría unos enormes dividendos sociales.

Así que, a partir de mi experiencia, de mis investigaciones previas y de mi instrucción en la Retórica clásica y en la Retórica argumentativa y contando con la imprescindible recuperación de la Razón moderna llevada a cabo por Habermas, me propongo probar que en todo sistema organizativo –como en todo sistema social- la racionalidad ampliada de Kant que Rescher desarrolla –racionalidad *teórica, práctica y evaluativa*– es la principal protagonista en las organizaciones humanas y, la única que

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, al “Future of Humanity Institute” del Oxford Martin School de la Universidad de Oxford, cuyo objetivo principal es fomentar maneras más racionales, reflexivas y responsables de tratar con los retos más grandes de la humanidad. [www.oxfordmartin.ox.ac.uk](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk)

puede hacer que la sociedad y la Humanidad sean susceptibles de mejora y de “éxito”. Me propongo pues demostrar *cómo funciona* la racionalidad en las organizaciones y justificar su adecuación como *modelo sistémico*.

En el capítulo I analizo y me posiciono respecto a las teorías sobre la racionalidad que considero válidas para el correcto encuadre de este estudio. Expongo, de manera introductoria, la Teoría crítica que Habermas elabora cuando trata el tema de la recuperación de la Razón moderna y cómo hace que ello ilumine su filosofía y teoría social basada en un método central que llama: “acción comunicativa”. Comparo dicha “teoría” con lo que tiene de especial el “método científico” de Rescher que, a diferencia de aquella, está situado en la intersección entre las ciencias formales y las empíricas y también entre las ciencias empíricas y las ciencias humanas. Presento el método pragmático de Rescher que está concebido desde un enfoque idealista clásico y, lo que es más revelador, en oposición a la metodología anti-metafísica y anti-idealista que domina la filosofía lógica y lingüística del momento. Contrasto la teoría de Habermas con la versión de Rescher acerca de que la ciencia es la mejor de las actividades humanas que producen conocimiento. Y, concluyo resaltando que, en paulatina distancia con la filosofía analítica, Rescher da primacía a la racionalidad práctica; aunque su “método científico” no deja de anunciar que lo que realmente influye en el significado final de algo –como es en nuestro caso, de la organización– son los elementos de una racionalidad ampliada –teoría, práctica y evaluativa– entretejidos en un juego sin fisuras. Desde su concepción pragmático-idealista, Rescher estima que la práctica científica tiene una capacidad auto-correctible que nos mantiene lejos de poder estar de acuerdo con una hermenéutica centrada en la interpretación del conocimiento, y lejos también de que el “único” conocimiento auténtico sea el saber científico, como sería el caso del positivismo.

En el capítulo II llevo a cabo un *análisis de los principales conceptos de la filosofía de Rescher que voy a utilizar como marco de referencia para la elaboración de la tesis*. Principalmente, me centro en la idea de la *inteligencia* como instrumento de evolución del ser humano y la identifico con la racionalidad ampliada –teórica, práctica y evaluativa– entretejida y sin fisuras en la que las valoraciones, justificaciones y buenas razones pasan a ser las protagonistas del devenir del pensamiento. Explico que tener buenas razones quiere decir que el agente racional hace algo de acuerdo con el mejor

de sus intereses reales. Y es que para ser racional no basta con elegir una acción adecuada sino que se trata de elegir la que se considera más adecuada teniendo en cuenta las posibilidades, preferencias, gustos y evaluación de la situación para lograr el fin. Entre los tópicos de Rescher que hago míos en este capítulo, resalto el de “optimizar” que entiendo como un pensar la mejor solución de acuerdo a las circunstancias; y el de “verdad” con la coherencia como árbitro del razonamiento. De modo que con la propuesta teórica-metodológica que presento en este capítulo, me sumo a la postura pluralista y relativista de Rescher y hago del “sistema” y de la “práctica inductiva”, tal como este filósofo las define, las bases de la presente investigación. Obligándome así a superar la postura que he denunciado de Habermas como poco realista por estar centrada en la búsqueda de un consenso obligado para alcanzar la objetividad científica.

En el capítulo III explico específicamente el *concepto de racionalidad* que es la el eje central de esta tesis. Confirmando que, como dice Rescher, consiste en la aplicación de lo evaluado como la alternativa más adecuada para un fin. Y, destaco el requisito de “lucha” –si no de consenso– que tiene tal racionalidad para llegar a alcanzar la mejor solución entre las posibles opciones. Lo que me lleva de nuevo a la teoría del consenso en la que Habermas basa su idea de la racionalidad. Teoría que rechazo a favor de la Rescher para el que la comunicación es siempre entre “contrarios irreconciliables” (Rescher, 1995: 189). Esta confirmación quiere decir que no solo no se da el consenso entre los opuestos sino que no es necesario que se dé para lograr soluciones a los problemas, ni tampoco para optar a la objetividad de la ciencia. Desde la idea del “pluralismo orientativo” de Rescher, tanto el “acuerdo previo” como el “fin o proyecto” son teoría –conceptos– que no se impone objetivamente sino que flota como las esencias en el aire. Paso, a continuación, a comparar diversas perspectivas –Weber, Arent y Luhmann– acerca de la dialéctica de contrarios en situaciones reales –no ideales– en el ámbito de las organizaciones. Y, finalmente, saco a relucir el tema de la *personalidad del sujeto* que encuentra su sentido como agente racional autónomo, no en la intención que asigna a su “acción” sino en el “sistema” que actúa para él de referencia. Así mismo, en la segunda parte del capítulo considero que esta recuperación del sujeto como agente racional en comunicación con los otros va a permitir que la organización se autogenera y auto gobierne. Finalmente tomo partido por el enfoque

filosófico de la racionalidad en las organizaciones humanas frente al enfoque no filosófico propio de la organización entendida como una disciplina científica en la que la decisión óptima para el logro del fin no se cuestiona ni se pone a prueba su adecuación.

En el capítulo IV entro ya en los preámbulos de la tesis propiamente dicha al afirmar que *esa “lucha” por la divergencia de pareceres contribuye a alimentar la autopóiesis de la organización permitiendo que se autogenera a partir de la racionalidad de los propios sujetos racionales que la constituyen*. Considero que la racionalidad en la organización no emerge desde arriba –axioma o visión– ni desde la opinión de la mayoría –opinión pública– sino desde un “acuerdo previo” que flota en el aire, y que hay que pactar y renegociar continuamente para mantener como punto de convergencia entre las voluntades de sus miembros entre los que – como decíamos en el capítulo anterior– nunca se va a alcanzar el consenso. En este capítulo se explica que voy a manejar dos supuestos en la tesis: un *realismo ontológico* en lo que se refiere a los roles interrelacionados en una tarea común y un *realismo gnoseológico* que es la capacidad de justificación y pruebas de sus agentes racionales. Sitúo estas dos posiciones como diferentes pero complementarias. Estudio, además, la relación entre el individuo y el conocimiento en la realidad de la organización. Para, finalmente, reflexionar sobre lo que hace racional a la organización y le permite ocupar una posición superior en la jerarquía racional. Y termino el capítulo presentando los *patrones* y las *reglas* de toda organización racional que –aunque no ofrecen ninguna garantía– se ha de cumplir para poder decir que se es racional.

El capítulo V lo dedico a describir los *cuatro diferentes modelos de organización que veo desde la perspectiva de la selección racional* y explico que estos modelos suelen convivir mezclados en una misma entidad aunque cada uno supone un nivel distinto de emergencia de la propia racionalidad por la dificultad de comunicación e integración entre sus sujetos racionales. Opino que una organización humana evoluciona a partir del modelo racionalista clásico y pasa luego a un modelo de racionalidad moderna desde el que ve la realidad como lucha directa por la eficiencia y eficacia. Hasta que su propia evolución la sitúa en el modelo postmoderno centrado en la globalización y descentralización de las ideas y de la práctica. Si el proceso evolutivo progresa adecuadamente, la organización da el salto a un modelo de

racionalidad centrado en la gestión del conocimiento en el que el mayor interés es crear y retener el talento de sus miembros. Estos niveles de emergencia, aunque todos ellos insuficientes desde el punto de vista de lo “óptimo”, van preparando el camino al modelo sistémico de organización basado en la racionalidad integrada de sus agentes racionales.

En el capítulo VI, establezco que *el liderazgo en la organización es uno de los tres roles que toman parte en el “modelo sistémico” de las organizaciones racionales y explico cómo, desde su racionalidad teórica e inteligencia consciente capaz de imaginar, razonar y comunicar, toma el control del desarrollo de los proyectos*. En este rol, lo más destacado es su capacidad de visualizar e imaginar. Pero, además, es igualmente crítico que el liderazgo sepa aliarse con la racionalidad práctica del rol de la gestión para poder controlar, cambiar y hacer “lo que es racional” en aras del fin que ha propuesto y justificado. Termino el capítulo presentando otra de las hipótesis de esta tesis que consiste en que las disposiciones –características, perfil, funciones y responsabilidades– que se requieren del liderazgo en una organización vienen dadas por los principios de razón suficiente (Schopenhauer, 1981), los cuales le van a permitir visualizar y objetivar la realidad del proyecto, darle los diferentes objetivos, hacerlos digeribles y justificarlos.

En el capítulo VII presento a los *segundos y terceros actores del “modelo sistémico” de racionalidad en las organizaciones representados en el rol de la gestión y del experto; e identifico cómo actúan desde la racionalidad práctica que a ambos les distingue –aunque de manera diferente– en el entorno de las organizaciones humanas*. Llamo “gestión” al rol que trata de establecer una conexión entre la eficacia requerida para el proyecto y el desarrollo personal de los individuos –dentro de la relación dialéctica individuo/organización– hacia el proyecto común. Describo la racionalidad práctica de la gestión y cómo vela por la acción práctica de la *praxis* desde la atalaya de la acción moral del “bien” –propia del individuo– y de la acción política del “bien común” –del colectivo organización–, sin el que el bien propio del individuo desaparecería. Y paso a describir la producción racional superior del experto como creación o *poiesis* que consiste en un atender al desenvolvimiento de los propios hechos que van desvelando la realidad y en saber qué técnica o qué tecnología hay que aplicar para facilitar su industria. Al final, hago notar que la labor del experto, en



términos de refrendos, de resolución de conflictos y de juicios inmediatos, está rodeada y sumergida en la realidad hecha de contrarios en conflictivo.

En el capítulo VIII muestro *el tercer factor de racionalidad en las organizaciones: la racionalidad evaluativa como “sentido” que está siempre presente en la relación y en el quehacer de los dos anteriores modos de racionalidad*. Y, lo hago desde un carácter axiológico y desde la escala de valores universal, a diferencia del control por la norma. Como Rescher, considero que este tercer aspecto de la racionalidad es una racionalidad de fines indispensable para completar la difícil relación entre la racionalidad teórica y práctica. La racionalidad evaluativa se ocupa de justificar con buenas razones los *qué* hacer y *cómo* hacerlo con el propósito de facilitar los fines y resolver los problemas y los conflictos. El suprimir este lado de la racionalidad sería rechazar lo que la *preferencia* tiene de valor y, con ello, sería hacer violencia a la naturaleza misma de la razón. La racionalidad evaluativa nos avisa cuando las preferencias son absurdas, perjudican o disminuyen las oportunidades del fin o de los medios. Pero lo más importante es que el aspecto evaluativo de la racionalidad procura la unidad sistemática de la razón teórica y práctica –*modelo sistémico*– hasta el punto que sin ella, la racionalidad humana se hace muy difícil.

En el capítulo IX despliego, en todo su alcance, *la comunicación de los clásicos – Retórica– como el medio por el que las tres racionalidades representadas en los tres diferentes roles en la organización producen los diferentes resultados por los que evoluciona la organización y la hace auto gobernable*. Me centro sobre todo en cómo, a través del *ars inventia* y con base en el sentido común, cada rol en la organización en el ejercicio de sus diferentes funciones y responsabilidades y por medio de los canales de comunicación con que cuenta, se comunica y justifica las diferentes valoraciones de los hechos. Lo que más interesa al *Logos* de la organización es el juego racional y dialéctico que se provoca entre la pluralidad de pareceres sobre la realidad de las cosas y de la naturaleza. Así se logra que esa realidad sea no como es sino como es racional que sea. Los argumentos *de ejemplo* sacados de los *Tópica* son propios del mensaje del liderazgo para el logro de unos resultados diferentes de los que logra la gestión con los argumentos *probables* en el *diálogo* y diferentes también de los que logran los expertos con la argumentación *rigurosa* en sus enfrentamientos o *debates* sobre la realidad hecha de contrarios. Siendo todos los resultados que se obtienen tras la argumentación

–que Rescher interpreta como “buenas razones”– lo que constituye el conocimiento de la organización en función de sus fines.

El capítulo X se puede considerar la síntesis final de la tesis por que trata *acerca del “modelo sistémico” de racionalidad, según lo interpreta Rescher, aplicado a las organizaciones humanas como metodología*. Justifico la validez y utilidad práctica de dicho modelo por su labor de integración de los campos *ontológico* y *gnoseológico* –lo que se hace posible porque ambos se apoyan en el *axiológico*– y por su repercusión en el posible “éxito” de las organizaciones. Argumento que la *unidad sistémica* de roles y racionalidad que he presentado como cuerpo de la tesis, no tiene el carácter de “ideal” como la *“situación ideal del habla”* que rechacé en la teoría de la acción comunicativa de Habermas sino que, por el contrario, se puede identificar como real y evidente en las organizaciones. Defiendo, además, que la “modestia gnoseológica” con la que se puede revestir la idea de racionalidad que comparto con Rescher no tiene por qué transformar a las organizaciones en entidades no racionales. Termino el capítulo tratando de mostrar que en el “*modelo sistémico*” de la racionalidad en las organizaciones humanas, tal como lo he presentado a lo largo del cuerpo central de la tesis, *la práctica* de la gestión y los expertos y *la teoría* del liderazgo pueden convivir como un todo integrado que no deja nada aislado o desconectado y que incluye a todos los actores y sus roles con su poder de valorar y justificar con buenas razones sobre lo que en cada situación es lo más “óptimo”. Y, añado que frente al predicamento de no seguridad de la razón se requiere hacer: lo que aparentemente es lo mejor en las circunstancias propias y particulares de un hacer racional aún con el reconocimiento pleno de que puede estar lejos de lo que sería absolutamente mejor pues no hay garantías de que lo que nos parece óptimo arroje un resultado que sea realmente óptimo.

El capítulo XI cierra la tesis con las Conclusiones. Esta sección es fundamental pues está dedicada a resumir lo que he propuesto y los argumentos y contraargumentos con que lo he justificado y las limitaciones que he encontrado respecto al tema; además de concluir apuntando la línea de investigación que pretendo seguir en el futuro. Trato de justificar las hipótesis que he aportado en apoyo de la tesis general que es el funcionamiento del modelo sistémico de racionalidad en las organizaciones humanas, y su justificación. Diferencio el “modelo sistémico” de la racionalidad en las organizaciones que propongo del “método sistemático” de toma de decisiones respecto a las diversas utilidades prácticas. Y refuto al enfoque neo pragmatista radical que entiende la ciencia como un *naturalismo* que no tiene en cuenta el acto de concebir y

experimentar el producto ni el personaje que lo realiza. Me centro en la alternativa metodológica de Rescher que considera el progreso científico como un “creciente éxito de las aplicaciones para el control y la solución de los problemas” (Rescher, 1977) que, caracterizado por un realismo científico [el progreso científico], se fundamenta en una base pragmática (Rescher, 2010: 119), de tal modo que una buena teoría –en este caso, la teoría de la organización– es empíricamente adecuada si se muestra fuerte en su contenido y si evita los problemas conceptuales. Lo cual, según mi tesis, depende de que la organización “encuentre un modelo adecuado en el que poder identificar y evaluar los problemas y los conflictos que la realidad provoca” (Rescher, 1984: 102-3). Teniendo en cuenta que el progreso científico no se debe someter al progreso técnico ni al tecnológico ya que no se demuestra teóricamente sino por el hecho del “éxito” en sus propios y auténticos procedimientos.

Finalmente, considero como Rescher que la filosofía está antes y después de la ciencia; antes porque su papel es introducir los problemas en la ciencia –que la ciencia tiene que abordar con sus propios medios– y, después porque lo que los científicos dicen de la realidad, la filosofía se lo incorpora para su explicación del mundo. Así, la filosofía piensa los supuestos de la ciencia, analiza sus contenidos, analiza los límites, da problemas y analiza conclusiones. La filosofía tiene capacidad de pensar sobre la ciencia y nos permite entender el desarrollo de las cosas –como por ejemplo el desarrollo de las organizaciones–, precisamente, porque no es ciencia. Por su parte, el entender las organizaciones como una ciencia significa que ésta se caracteriza por ser un saber de lo parcial, un saber que tiene métodos específicos –un *modelo sistémico*– para profundizar en sus diferentes ámbitos delimitados.

***Primera Parte:***

*Marco teórico-metodológico de la investigación*

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN: CONTEXTO CIENTÍFICOS EN QUE SITÚO LA INVESTIGACIÓN.

#### 1.1. La Crítica de la Razón Moderna.

Cuando Adorno y Horkheimer, tras la segunda guerra mundial, se proponen revisar y reconstruir los fundamentos de la Escuela de Frankfurt, ambos critican las estructuras de la sociedad capitalista y lo que se empezó entonces a llamar “conciencia burguesa” porque consideraban que la razón ilustrada que regía tal sociedad había instrumentalizado la razón convirtiéndola en un medio de *dominio* sobre los hombres.

La Ilustración, en el más amplio sentido de pensamiento en continuo progreso, ha perseguido desde siempre el objetivo de liberar a los hombres del miedo y constituirlos en señores. Pero la tierra enteramente ilustrada resplandece bajo el signo de una triunfal calamidad. (Th. Adorno y M. Horkheimer, 1998).

Los llamados frankfurtianos rechazan de la razón instrumental en vigor en la sociedad occidental, sus “mecanismos culturales de dominación” y buscan una manera nueva de pensar que no reduzca, como aquella, la realidad al concepto. Sin embargo, Habermas –miembro de la segunda etapa de la Escuela– se opone a la crítica que hacen estos teóricos marxistas. Rechazar la razón instrumental supone que se provoque una cultura tecnificada y mecanizada y ello –como bien pronosticó entonces– iba a dar como resultado un nuevo desvío de la razón. Para él, el verdadero monstruo es la “tecnocracia industrial” propia del capitalismo tardío porque reduce la realidad, no a un concepto como aquellos temían, sino a una pieza de maquinaria que no se puede abarcar y acaba yéndosenos de las manos. Habermas se dio cuenta de que es realmente en el mecanicismo –para el que la realidad puede explicarse a partir de la causalidad eficiente– en donde se pone de manifiesto una total pérdida de sentido, de libertad

individual y de toda verdad que no sea la de una ciencia objetivante que el “Sistema” necesita para su mantenimiento.

Era la época de la burocratización de las sociedades modernas en la que Max Weber describía, en calidad también de miembro de la Escuela de Frankfurt, la idea de racionalidad instrumental que regía en los “sistemas organizativos” y su compromiso con la acción utilitaria (*zweckrational*)” (J. Habermas, 2001: 301 I)

La burocratización es para Max Weber un fenómeno clave para entender las sociedades modernas, éstas se caracterizan, en efecto, por la aparición de un nuevo tipo de organización: la producción económica queda organizada en términos capitalistas con la ayuda de empresarios que calculan racionalmente, y la administración pública queda organizada en términos burocráticos con la ayuda de funcionarios especializados de formación jurídica; ambas quedan pues, organizadas en forma de empresas o de instituto (Anstalt). Los medios materiales se concentran en manos de propietarios o de líderes, mientras que la pertenencia a la organización se torna independiente de características adscriptivas. Las organizaciones cobran con ello un alto grado de flexibilidad en el interior y de autonomía hacia el exterior. En virtud de su eficiencia las formas de organización que representan la economía capitalista y la administración estatal moderna se imponen también en otros ámbitos de acción, hasta el punto de que las sociedades modernas... ofrecen la imagen de “sociedades-organización”. Para los sociólogos, este nuevo tipo de organización se convierte a la vez en un ejemplo intuitivo del concepto de sistema social autorregulado. No es casual que las categorías de la teoría de sistemas hayan encontrado primariamente aplicación en sociología de las organizaciones”. (J. Habermas, 2001: 433-434).

La burocratización que caracteriza a la nueva sociedad-organización emergente en la sociedad estatal moderna se impone, según explica Weber, tanto por medio de una racionalización social como por algo que actúa en los sujetos agentes de manera todavía más eficaz: “el poder objetivo de un aparato autonomizado por encima de sus cabezas” (Habermas, 2001: 434). Habermas reprocha a Weber que su modelo finalista no puede explicar por qué las organizaciones no logran solucionar sus problemas de mantenimiento a través del comportamiento racional de sus miembros con arreglo a fines. Según Habermas, esto sucede porque el modelo de Weber explica, en términos de comprensión no de predicción ni siquiera de ejemplos, que en la “sociedad de organizaciones” hay que distinguir entre la racionalidad de fines –adaptación de los

medios a los fines– y la racionalidad de valor, es decir, la racionalidad de la valoración que en ella se da. En su descripción, una organización puede contar con un marco cultural –de valores– y éste puede ser el adecuado para integrar las exigencias de producción económica y de mantenimiento del sistema social y para facilitar la sistemática de las organizaciones. Incluso ese marco cultural puede llegar a desarrollar entre su gente una percepción de los valores. Pero, no tienen en cuenta que los datos empíricos –los hechos objetivos–, no pueden proporcionar por sí mismos ninguna base para establecer tales juicios de valor. En efecto, Weber piensa que se pueden formular juicios de valor e inclusive que se puede apelar a datos empíricos para justificar, pero que no se puede considerar tales datos como premisa de la que se puedan derivar los juicios de valor. Weber ve que hace falta introducir al actor de los hechos como agente evaluativo que no responde como una máquina, pero sus “tipos ideales”, entre los que está “la perfecta burocracia racionalizada”, el “carisma” y otros, proceden enteramente según reglas racionales:

Una máquina muerta es espíritu coagulado. Y el ser eso es lo que le proporciona el poder de someter a los hombres a su servicio y de determinar de forma tan dominante su vida laboral, como en efecto sucede hoy en la fábrica. Espíritu coagulado es también esa máquina viva que representa la organización burocrática, con la especialización de su trabajo profesional, su delimitación de competencias, sus reglamentos y sus relaciones de obediencia jerárquicamente articuladas. M.Weber, 1964: 1060 citado en Habermas, 2001, II: 435.

El tipo de organización moderna que describe Weber es una conjetura, una especie de concepto límite que explica lo que ésta sería de estar completamente racionalizada. El punto de desviación en su descripción creo que se encuentra en que separa radicalmente los “hechos” de las ciencias naturales de los “valores” del marco cultural de la organización. Weber integra en ese marco de valores –que no relaciona con los hechos objetivos–, las exigencias de producción económica y las de mantenimiento del sistema social. Y hace una división moderna de la cultura en tres esferas de valor para facilitar una sistemática oficial: 1) una ética protestante según la cual el individuo vale en la medida en que profesionalmente se integra en el servicio de la comunidad y dedica a esta tarea todo lo que es y representa; 2) una idea burguesa de familia que

actúa como marco de transmisión de propiedad y de los valores morales necesarios para el Estado; y 3) el derecho civil que determina las reglas según las cuales la prosecución del propio interés redundaría en beneficio del “Sistema” en vigor. En las empresas o instituciones desde la descripción de organización moderna de Weber, la producción económica se hace capitalista con la ayuda de empresarios racionalmente calculadores y la administración pública se hace burocrática con la ayuda de funcionarios especializados jurídicamente formados.

Si Weber, desde su ciencia social libre de valores (*wert-frei*), había denunciado con cierta prudencia– el proceso de racionalización moderna en las organizaciones describiendo sus incipientes connotaciones negativas, Adorno y Horkheimer, en la primera etapa de la Escuela de Frankfurt, habían sido mucho más radicales. A juicio de Habermas, sin embargo, lo único que todos ellos querían era sentar a la Razón en la que confiaron los ilustrados en el banquillo de los acusados –Weber, Adorno y demás– acusándola de *Logos* dominador –fascismo y nazismo–. Sin embargo, lo único que consiguieron fue cambiar la razón moderna por la razón instrumental y abrir la puerta del pensamiento intelectual al irracionalismo. Después de aquel ataque mortal a la razón, la inteligencia y el sentido común pasaron a entenderse como un peligro y se empezó a buscar el “sentido” en lo distinto al Sistema y la “alternativa” pasó a ser la forma de protesta.

La Teoría Crítica de los frankfurtianos provocó aquello de: “frente a la razón sin crítica, la crítica sin razón” que en las revueltas del 68 se tradujo por “la imaginación al poder”. La razón se había convertido para el mundo en un peligro y lo irracional en la esperanza. (J. Habermas, 2001 II: 435 ss). El modo de irracionalidad provocada entonces se hace hoy evidente en los riesgos que produjo –hippies, hijos enfadados con sus padres, madres solteras, mendigos con aspecto intelectual, profesores con pinta de mendigos, ermitaños, cibernautas, ecologistas, etc.–. La conflictiva situación derivada de aquella “crítica sin razón” hace que Habermas se pregunte si los pensadores frankfurtianos no tenían que haber evitado una postura tan extrema en su afán de buscar la esperanza salvadora y haber considerado más su oferta integradora. Aquella idea de racionalidad que en sus orígenes ilustrados había pretendido ser liberadora, había terminado por convertirse en el elemento que disuelve al individuo en la totalidad



funcional de la organización económica burocrática y le hace concebirse como “persona” solo en el marco de su función en una organización burocratizada.

Tal como lo ve y lo vive Habermas, el instrumento para el control de todo este equivocado panorama es una racionalidad instrumental que ha abandonado la vida cotidiana y la ha hecho incomprensible. Las pretensiones de esta razón así utilizada resultan una amenaza al sujeto que ha perdido su sentido personal. Todos los asuntos, especialmente los públicos, se confinan en esferas que solo son accesibles para los “expertos”. Y, paradójicamente, había sido la crítica de Weber a la racionalidad moderna la que había hecho a la razón instrumental necesaria como pieza del mecanismo y como objeto de una universal eficacia que va a redundar en beneficio del “mecanismo abstracto” en que se ha convertido ahora el “sujeto absoluto”. De la razón instrumental que Weber describe emerge el tipo de organización moderna en la que se gana flexibilidad hacia adentro y autonomía hacia fuera respecto al modelo clásico tradicional. En bien de la eficiencia y eficacia, las formas organizativas de la economía capitalista y de la moderna administración estatal se imponen sobre otros posibles sistemas de acción. El nuevo tipo de organización moderna se convierte en ejemplo típico para el concepto de sistema social auto-controlado. Desde entonces, los conceptos fundamentales de la Teoría de Sistemas se empiecen a aplicar en la sociología de las organizaciones y el único conocimiento que se busca es el empírico-objetivo para el que solo los expertos son los requeridos.

Habermas fue el único que salió como abogado defensor del proyecto ilustrado. Creía a ciencia cierta que la crítica de los miembros de la primera generación había sido demasiado pesimista y contraproducente. Para él, la Ilustración había sido un proyecto inacabado; la razón surgida en la modernidad y consolidada por Hegel solo necesitaba una nueva orientación y cierta complementación. Acusa a Horkheimer y Adorno de que, pese a toda su gran crítica de la razón instrumental, seguían aprisionados en ella, es decir, pegados a una razón subjetiva.

Cuando uno pretende orientarse sobre cuestiones de verdad y evitar malentendidos, entonces no se puede, como intentan en común Heidegger y Adorno, querer producir verdades al margen de la ciencia e instalarse en algún tipo de comprensión superior, en un “recuerdo del Ser” o en una “rememoración de la naturaleza torturada”. Mi profunda convicción es que esto, cuando uno se atreve a pensar, no está bien (das darf man nicht).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Conversaciones con Jürgen Habermas, en *Ästhetik und Kommunikation*, 45/46 (octubre, 1981): 152.

La crítica de Habermas no se funda, como la de los miembros de la Escuela en una alternativa sin más, sino en una idea alternativa de razón. A pesar de la crítica de la idea moderna de racionalidad que todos aquellos hicieron, él sabía que algo se podía salvar y que ese algo era lo que podía proporcionar la base de un “hacer” con sentido. Su gran preocupación teórica – y lo que le sitúa en el contexto de la contemporánea discusión postmodernista como defensor del proyecto ilustrado frente a los que, apoyándose en Weber, han cimentado la idea de una humanidad postmoderna– es que tanto Weber como la Escuela de Frankfurt y también Heidegger: tienen razón, pero no tienen toda la razón.

## 1.2. La alternativa a la Crítica.

Habermas va más allá de la dimensión negativa de Weber y de los frankfurtianos. A su juicio, la razón moderna se supera mediante un fortalecimiento de la razón y esto se logra cuando se empieza a entender como *razón comunicadora*. La Escuela había obviado el peligro social que suponía un “fundamentalismo anti tecnológico” y una tendencia al “irracionalismo” justo cuando la cuestión que la racionalidad moderna pretendía resolver era, precisamente, una naturaleza dominada y subyugada por la subjetividad humana.

Contrario al panorama que le rodeaba, es decir, contrario a un positivismo que convierte al ser humano en un mero objeto y a un conocimiento científico que pretende que refleja la realidad en toda su pureza y que conlleva una descripción del mundo independiente de la praxis humana; y contrario también a la pluralidad de juegos del lenguaje de los postmodernos que hacen imposible un diálogo universal, la teoría de la acción comunicativa de Habermas parte de que todo conocimiento depende de un contexto social y responde a algún tipo de interés. (Habermas, 1982).

En la nueva propuesta epistemológica que Habermas propone como alternativa a la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt enfatiza los tres tipos de acciones fundamentales: Trabajo, Lenguaje e Interacción Social y, a la vez, tres tipos de intereses que se relacionan directamente con estas acciones. Para Habermas existen tantos tipos de ciencias –conocimiento– como formas de interés. El *interés técnico* nos lleva a dominar la naturaleza material y se manifiesta socialmente en el trabajo e

intelectualmente en las ciencias empírico-analíticas. El *interés práctico* está orientado al mantenimiento y la extensión de la intersubjetividad y se expresa en las ciencias humanas. El tercer tipo de interés que Habermas introduce es el llamado *interés emancipador* cuyo objetivo es la liberación material y social y se revela en los principios que una sociedad acepta o critica. A este último tipo de interés responden las ciencias críticas: las teorías sociales e, incluso, la filosofía.

Habermas es uno de los pensadores que dan por terminada la metafísica tras Kant por los errores fatales que éste comete en su concepción y que busca la tarea de la filosofía en su contribución a la configuración de la sociedad:

La racionalidad de opiniones y acciones es un tema que tradicionalmente se ha tratado en la filosofía. Incluso se puede decir que el pensamiento filosófico corresponde a la reflexividad de la razón materializada en conocimiento, lenguaje y acción. La razón es el tema filosófico fundamental. La filosofía se esfuerza desde sus comienzos por explicar según principios el mundo como conjunto, la unidad en la multiplicidad de las apariencias, principios que se encuentran en la razón, y no en la comunicación con una divinidad más allá del mundo, ni siquiera estrictamente en el recurso al fundamento de un cosmos que abarcara naturaleza y sociedad. El pensamiento griego no apunta, ni a la teología, ni a una cosmología ética en el sentido de las grandes religiones cósmicas. Si hay algo común a las doctrinas filosóficas, es la intención de pensar el ser o la unidad del mundo por la vía de una explicación de las experiencias de la razón en el trato consigo misma. (J. Habermas, 2001 I: 15).

Para Habermas, la razón está en el sujeto y es subjetiva pero está centrada irremisiblemente en el lugar originario del hombre que, para él, es la sociedad. El sujeto que piensa en solitario queda relegado por la razón ya que ésta requiere de lo social. En la nueva situación, la razón deja de ser subjetiva y encuentra sus estructuras y sus temas en los grandes medios. Siendo así que el principal gran medio de la razón se halla para Habermas en la participación del sujeto en los discursos; es decir, en el desarrollo de su actividad discursiva. Por la propia actividad discursiva y por la participación del sujeto en los discursos, lo no conocido o lo inconsciente del sujeto pasa a ser algo articulado, explícita y conscientemente. En efecto, en su nuevo paradigma de “acción comunicativa”, la razón aflora y se encuentra consigo misma en el medio intersubjetivo e interactivo del lenguaje y de la sociedad. Como sujetos, nos

relacionamos con los objetos desde nuestro propio “yo” que es inmanente y que se relaciona con los objetos naturales –hechos– entre los que se incluye el “otro”.

A partir de su idea central de “la acción comunicativa”, Habermas construye un nuevo concepto de sociedad diferente del de Weber. Distinguen dos planos en la realidad social: *el mundo de la vida* y *el sistema*. El ámbito de lo que llama el “mundo de la vida” está constituido por a) las interrelaciones humanas, b) el mundo de la cultura, y c) el mundo de las normas sociales y de la personalidad. Todos estos mundos tienen en común que tienden a la reproducción de la especie por medio de la transmisión del sentido tradicional y creando un nuevo sentido por la “acción comunicativa”. El “sistema”, en cambio, es el plano de la economía y de la administración. En él no intervienen los seres humanos. El sistema se ocupa de la reproducción material de la especie y se rige por acciones estratégicas como la eficacia. En este plano es donde, para Habermas, actúa la razón medio-fin llamada también razón instrumental o funcional que él critica.

El denominador común en las réplicas de Habermas contra la razón funcionalista es la acusación de una falta de distinción entre el “mundo de la vida” y el “sistema”. Según lo denuncia, la “sociedad tecnológica” ahoga el mundo vital porque impide que la acción comunicativa se lleve a cabo y, entonces, la acción estratégica del “sistema” coloniza el mundo de la vida. Cuando la razón instrumental impone sus intereses hace imposible el diálogo intersubjetivo, garante y generador de vida social. En consecuencia, aparecen las “patologías de la sociedad” actual, que son, consecuentemente, la pérdida de sentido cultural, la confusión normativa social y las diferentes psicopatologías de la personalidad. Para Habermas, los conceptos o teorías mediante los que asimilamos el mundo, además de ser útiles, tienen que serlo en un marco social y tienen, por tanto, que ser esencialmente comunicables.

La cooperación social es imprescindible para el auto mantenimiento del género y tiene que hacerse en común. Nuestro origen es social y tenemos en la *praxis comunicativa* nuestra condición de posibilidad. Como seres humanos somos animales que tenemos un *logos* y mediante nuestra cooperación en el trabajo nos convertimos en animales políticos. La tradición y la cultura de la praxis social son las formas básicas que nos unen a los hombres entre sí y son lo que da forma a nuestra posible acción. En definitiva, frente al *interés técnico* por la manipulación del mundo, Habermas propone un *interés práctico* que hace resultar de la dimensión lingüística que tenemos por naturaleza.

### 1.3. ¿Es el consenso el fundamento de la verdad?

El enfoque racional de Habermas se centra en el *lenguaje* que ve como algo con lo que podemos hacer muchas cosas pero, en lo fundamental, como un medio por el que los hombres *acuerdan* algo y lo acuerdan *libremente*.

El concepto de la acción comunicativa presupone el lenguaje como un tipo de proceso de entendimiento (Verständigungsprozess) en el curso del cual los partícipes, al referirse al mundo, establecen unos ante otros pretensiones de validez que pueden ser aceptadas o discutidas. (J. Habermas, 2001: 148).

Por el contrario, si las tradiciones están supuesta o falsamente consensuadas mediante formas de comunicación, éstas se convierten en formas de manipulación y control. Su concepto de “acción comunicativa” se refiere a una acción dirigida a la comprensión y al acuerdo mutuo que no busca ejercer ninguna influencia sino que persigue el “entendimiento común” para poder interpretar conjuntamente las situaciones y llegar a un “acuerdo mutuo” sobre los planes de acción.

Este tipo de interacciones en las que todos los participantes acuerdan unos con otros sus planes de acción y por tanto persiguen sin reservas sus metas elocutivas, lo he denominado Acción Comunicativa. (J. Habermas, 2001: 395).

Por medio del lenguaje y la acción comunicativa, Habermas quiere recuperar desesperadamente el “diálogo” y el “consenso” interpersonal para resolver las situaciones extremas en la sociedad y pretende que estos se den de manera independiente de los intereses personales. En su controvertida teoría del consenso, Habermas plantea que las normas se legitiman solo si lo que trata el diálogo tiene aplicación universal, a saber, si puede ser aceptado por todos los que puedan resultar afectados. Cuando está implicado un *alter ego*, las decisiones no pueden someterse al cálculo de unos medios para mis fines –como hace la razón instrumental– sino que ha de sincronizarse en un consenso cabal, es decir, en la validez intersubjetiva de lo que es justo, precisamente, por ser común y compartido y porque, en cuanto tal, constituye aquella comunidad en la que se identifican el *ego* y el *alter ego*.

Habermas, muy al contrario de lo que veremos que el término significa en Rescher, cree que el “sistema” impide la expansión de los ámbitos comunicativos y reprime la vida y la

subjetividad libre. Por esta razón, Habermas presenta su teoría general de la comunicación y de la competencia lingüística como “ética universal comunicativa” basada en los derechos humanos y otros criterios objetivos de moralidad y cree que se puede alcanzar un entendimiento común.

La verdad para Habermas, además de ser intersubjetiva porque los sujetos se cuestionan sobre ella mutuamente en el diálogo, es una *propiedad de los enunciados* que se funda en el *consenso racional* –en base a argumentos– que los sujetos involucrados puedan alcanzar en un contexto de *acción* y no en experiencias del mundo. Sus críticos más positivos consideran que con esta teoría del consenso, Habermas trata de fundamentar un modelo de Razón no instrumental: la *Razón Argumentativa* que sirva de sustento a los procesos discursivos, a través de los cuales los sujetos alcanzan consensos y orientan sus acciones al logro de objetivos comunes, y no de acuerdo a intereses particulares.

Lo que Habermas va buscando es que su Teoría de la acción comunicativa sea reconocida como una teoría de la racionalidad según la cual, las proposiciones que hacemos cuando comunicamos pueden fundarse y criticarse en base a su justificación, y las que no pueden fundarse, quedan excluidas de la racionalidad. Habermas persigue con ello la “objetivación racional del mundo” como manera de liberación de todo dominio y de emancipación del sujeto y de la personalidad de éste. Para tal fin, estructura la comunicación lingüística y considera que si ésta se interrumpe con la sociedad y con el propio yo, aparecen síntomas patológicos extraños hasta el punto que el individuo y la sociedad pueden llegar a ser extraños incluso para sí mismos (Habermas, 1982: 333ss). Sin comunicación, tanto el individuo como la sociedad son víctimas de símbolos e imágenes que entorpecen una formación transparente de la propia identidad de uno. Y, entonces, el conocimiento es suplantado por algo que no es más que saber acumulado; con lo que la humanidad viviría – como vive– en un estado de semi-racionalidad y de parcialidad auto engañada utilizando maneras diversas de subsistencia.

No obstante, en la comunidad intelectual internacional se debate acerca de su teoría del consenso como forma de cooperación comunicativamente coordinada gracias a la cual Habermas piensa que no tendríamos que trabajar para otros en forma de servidumbre sino que, en común, podríamos ser libres de todo dominio. Cree, con la ilusión que caracteriza a la modernidad, que un interés colectivo por lo objetivo evitaría la manipulación y el control de los unos sobre los otros.

#### 1.4. El enfoque lingüístico de J.Habermas.

Además del consenso como fundamento de verdad, el otro de los conceptos más problemáticos de Habermas frente a sus críticos es la “situación ideal del habla” que coloca como “principio” en el centro de su planteamiento. Habermas concibe una comunidad ideal en la que la comunicación establecida entre los participantes del proceso discursivo no se encuentra distorsionada por factores contingentes o coacciones que les pueda privar de una distribución simétrica de oportunidades de elegir y ejecutar actos de habla entre ellos. Y, en este estado ideal, si estos actos de habla se caracterizan porque cumplen con ciertos requisitos, se puede decir que nos encontramos frente a una situación de “acción comunicativa” donde la acción se refiere a que los participantes pueden libremente examinar las pretensiones de validez –sea por verdad y/o rectitud normativa– de aquello que se afirma o propone.

En efecto, para Habermas la comunicación no supone el nivel de acción o de actitud comunicativa que se practica en general en situaciones normales sino que supone un discurso donde las pretensiones de validez –veracidad, verdad y rectitud o corrección– de su expresión puede ser problematizada y sometidas a argumentación. Como núcleo de este planteamiento, tanto Habermas como Apel, hacen desembocar la comunicación en un “consenso” que se alcanza argumentativamente siempre que el discurso satisfaga las condiciones de dicha hipotética “situación ideal de habla” para Habermas, o de una “comunidad ideal de comunicación” para Apel. De acuerdo con este planteamiento ideal, la finalidad de todo proceso comunicativo racionalmente orientado, se encuentra en el “consenso” al que los participantes pueden llegar solo si existe esa situación ideal del habla. Habermas confía para esto en que:

La comprensión de estos procesos mediante la reflexión y la reanudación del diálogo con lo que nos resultaba extraño, contribuyen a restablecer la identidad rota anteriormente”  
(J.Habermas, 1982: 333 y ss).

Sus detractores le reprochan que haga lo mismo que Schopenhauer: que previamente delimita el ámbito o la clase de acciones para las que construye el fundamento y que, fuera de esa clase, los argumentos pierdan su eficacia. De este modo, incluso si se aceptara que reconstruya racionalmente el punto de vista moral, éste no

llegaría a influir directamente en la formación de una voluntad racional que no fuera la suya propia. Por otra parte, con este principio de la “situación ideal del habla”, Habermas queda a salvo de las objeciones sobre pretensiones o tentaciones más o menos totalitarias de las que se le pudieran inculpar. Pero, en cambio, se le achaca que en su intento de integrar la filosofía moral con la filosofía política no está claro el paso que da de “criterio” a “principio” y de éste a “máximas”. ¿Cómo puede la ‘situación ideal de habla’, no siendo una ética normativa sino un Ideal normativo –un *telos*– valorar si una sociedad está tan bien ordenada que permite la simetría necesaria a sus agentes a fin de que entren en un contexto de discurso?

Aprovechándose quizás de este flanco desprotegido, se acusa a Habermas también de negar la posibilidad del debate y la discusión quebrantando así el respeto a la simetría entre los interlocutores que la teoría de la acción comunicativa –que él mismo había propuesto– plantea como supremo axioma del entendimiento recíproco. Sus mayores adversarios le tachan que cosifica a su contrincante y de que manipula los medios. No hay que olvidar que la idea inicial de Habermas le viene de su proyecto de una comunidad de ciudadanos libres que, sin utopías totales, construyen su destino por el acuerdo recíproco, según el estado histórico de desarrollo del saber.

### **1.5. La idea de racionalidad de J. Habermas**

Lo interesante del punto de vista de Habermas para mi tesis está en que interpreta la racionalidad desde otro punto de vista diferente que la tecnocracia de Weber. Para Habermas, la racionalidad no es más que un caso particular de una idea más amplia de razón que tiene su modelo en la comunicación lingüística. Su manera de entender la racionalidad tiene menos que ver con el conocimiento o con la adquisición de conocimiento que con la forma en que los sujetos, capaces de lenguaje y de acción, hacen “uso” del conocimiento. (Habermas, 1989: 24). Lo que a Habermas le importa es explorar las condiciones que determinan la racionalidad de la acción comunicativa. Sus procedimientos chocan con el de aquellos que ven la racionalidad de la acción como adecuación de los medios al fin propuesto. Su acción orientada al éxito tiene como fin la



transformación del mundo y, ella misma, es un instrumento –un medio– para la consecución de ulteriores fines que mide la eficacia de la acción en el mundo.

El modo de acción utilitaria (zweckrational) parte de la presuposición de que el actor se orienta en primera instancia por la consecución de un objetivo suficientemente preciso según fines, elige medios, que le parecen apropiados en la situación dada y calcula otras previsibles consecuencias de la acción como condiciones adicionales del éxito. Ese éxito se define como logro de un deseado estado del mundo que puede ser efectuado casualmente mediante una oportuna acción u omisión. (J.Habermas, 2001: 385).

En su sutil crítica a la tecnocracia como sistema enmascarado de dominación, Habermas sigue un desarrollo parecido al de Apel cuando opone al concepto de *racionalidad teleológica* –instrumental o estratégica– orientada al éxito, el concepto de *racionalidad comunicativa* orientada al entendimiento. Considera que éstas –la racionalidad estratégica y la racionalidad comunicativa– son dos tipos de racionalidad que, desde la perspectiva del actor, representan una doble alternativa. Los sujetos que participan en una interacción comunicativa eligen intuitivamente entre una racionalidad orientada al éxito y una racionalidad orientada a la comprensión o entendimiento. La racionalidad teleológica –acción racional con arreglo a fines–, según Habermas, parte de que el actor se orienta exclusivamente por la consecución de un objetivo global suficientemente precisado conforme a fines concretos y somete a cálculo todas las demás consecuencias de la acción como condiciones secundarias del éxito a que aspira. Así, Habermas ve el “éxito” definido por la ocurrencia de un estado en el mundo que en una situación dada puede ser causalmente producido mediante una acción u omisión intencionadas.

Una acción orientada al éxito la llamamos instrumental cuando la consideramos bajo el aspecto de observancia de reglas técnicas de acción y evaluamos el grado de eficacia de la intervención en un estado físico. (J. Habermas, 1989b: 384-5).

Habermas desarrolla la racionalidad instrumental como racionalidad estratégica cuando, al calcular su éxito, el actor puede incluir por lo menos a otro actor racional también orientado hacia un fin. Esta racionalidad es interpretada generalmente de forma utilitaria, es decir, se da por supuesto que el actor elige y calcula los medios y fines en función de la máxima utilidad –modelo maximizador – o por la máxima utilidad esperada.

## 1.6. La teoría de la racionalidad de N. Rescher.

Rescher hace del “uso” de la razón, el instrumento crucial del ser humano para el mejor manejo de los asuntos en general: “la racionalidad consiste en la búsqueda inteligente de los fines apropiados” (Rescher, 1988: 1 y ss). Para lo que recupera – como Habermas– los tres contextos de la racionalidad de Kant: el cognitivo, el práctico, y el evaluativo. Y los une indisolublemente en la tarea común de implementar las “mejores razones”.

En efecto, Rescher recomienda el uso de la racionalidad para “optimizar”, es decir, para pensar la mejor solución de acuerdo con las circunstancias. Y, para tal fin, las “buenas razones” deben ser tanto convincentes en ellas mismas como comparativamente las mejores a nuestra disposición y refiriéndose a los intereses reales del agente más bien que a simples deseos. (Rescher, 1988: 1).

La idea de racionalidad de Rescher se distingue de la de Habermas en que la racionalidad es una unidad orgánica, un todo indivisible en la que no se da ninguna oposición entre teoría y práctica. Su tramado de racionalidad no tiene costuras. Los hilos racionales: el cognitivo, el práctico y el evaluativo, están fina e inseparablemente entretejidos. De hecho, en su propuesta de la racionalidad como la búsqueda inteligente de fines apropiados: “inteligente” indica conocimiento, “búsqueda” indica acción, y “fines apropiados” presupone una evaluación. De modo que para Rescher:

Todos los sectores de la razón deben ser invocados y coordinados en cualquier fórmula que trate de caracterizar adecuadamente la naturaleza global de la racionalidad. (N. Rescher, 1988: 126).

En su admirable trama o mezcla, cada una de las diferentes racionalidades presupone a las otras dos. Toda creencia o acción participa de las tres dimensiones de racionalidad. A este modelo multidimensional lo llama la "Unidad Sistemática de la Razón" y lo considera como algo que no puede ser ideal:

No ganamos nada con buscar una completa y absoluta unidad racional, ideal y nunca alcanzable; debemos hacer lo mejor posible con lo mejor que tengamos a nuestro alcance. (N. Rescher, 1988).

Su idea de la racionalidad no puede ser completamente descrita, entendida o explicada por medio de una sola de sus dimensiones. Sin olvidar tampoco el carácter instrumental de la racionalidad, la racionalidad de Rescher es más sustantiva que la de Habermas y las de todas las anteriores porque se remonta hasta la tradición griega y hasta Aristóteles en particular, al que hace responsable de su formulación original. Propone una racionalidad alternativa en la que ciertos fines, valores y creencias son esenciales o substantivos para la racionalidad. Pero, sobre todo, propone una racionalidad en la que el sujeto agente es racional si actúa de acuerdo a las “buenas razones” que justifican los fines y las valoraciones que de ellos se derivan. Son pues las “buenas razones” –traducidas por esta tesis como argumentaciones-, las que determinan los fines, siempre que el agente proceda de una manera sensible e inteligente. Siendo así que:

La cuestión de motivación [es] un aspecto crucial de la racionalidad; como en el caso de la moralidad, es una cuestión de hacer las cosas correctas por las razones correctas. (Rescher, 1984: 4).

Para Rescher, el modo o camino hacia los fines no reside en la inteligencia de una persona en solitario, ni siquiera en la suma de un grupo de inteligencias individuales. Se da una difícil y contrapuesta pero mutua relación entre la inteligencia del individuo y la inteligencia colectiva. En una organización de personas, no se trata de que tengamos que anteponer los valores colectivos a nuestros intereses particulares. Pero, a diferencia de nuestro mundo natural, las organizaciones son escenarios muy diferentes en los que el conocimiento parece extraño al individuo porque es objetivo. Sin embargo, el conocimiento del *Logos* es lo racionalmente objetivo y ello nos obliga a desprendernos del yo para ser ese objetivo. Cuando nos agrupamos en organizaciones, no lo hacemos para tratar de sobrevivir como en la selección natural, ni para intentar ajustar el entorno a nuestros deseos y expectativas como en la selección cultural. Cuando trabajamos en colectivo, lo que nos mueve no es tanto hacernos superhombres o superar nuestros límites y dependencias naturales como encontrar “modelos” que tengan “éxito” porque funcionen.

De hecho, más adelante veremos que la variedad de esquemas conceptuales que se dan en las organizaciones acerca de *cómo* funcionan las cosas, se pueden agrupar en

modelos o sistemas pragmáticos explicativos alternativos que se exteriorizan con grados diversos de “éxito” en cuanto a su funcionamiento. Todos ellos descansan en la combinación de los elementos de la racionalidad y se explican como el éxito de la racionalidad teórica de los conceptos en su servir como guía efectiva de la acción práctica. Con lo que en la relación racionalidad teoría y racionalidad práctica, lo que está en cuestión no es -como decía antes-, el individuo ni la adaptación de éste al entorno organización sino el propio contenido sustantivo del pensamiento humano, el *Logos* colectivo. Lo que realmente nos interesa, como dice Rescher, es la evolución de los pensamientos más que la evolución de los pensadores.

Con su enfoque diferente, Rescher da un giro metodológico a la idea de la evolución de Darwin pues trata el fenómeno de la selección cultural desde el área del desarrollo del pensamiento humano y la racionalidad. Su punto de vista es muy distinto y más avanzado que los puntos de vista de aquellos que explican la evolución desde los recursos inteligentes que poseemos. En Rescher, la evolución depende de la selección racional o mejor dicho, la racionalidad es el instrumento de selección y del devenir humano.

En filosofía aparecen, en general, dos puntos de vista contrarios respecto a la idea de la selección. Por un lado están los que creen, al estilo de Darwin, que la habilidad humana se acaba con el lenguaje como facultad. Para estos, la racionalidad es parte de la dotación biológica del ser humano inteligente y nos es ventajosa en el esfuerzo por sobrevivir. Este mismo concepto de evolución ha sido usado por filósofos como Schopenhauer, Herbert Spencer, C.S. Peirce. Por el otro, están los que como Rescher desde su enfoque epistemológico creen que el proceso de evolución se sitúa en el desarrollo del pensamiento.

Desde esta perspectiva, Rescher ve que el saber que se genera en un consiste en un *devenir*, en un llegar a ser otra cosa. Y, el fin del saber racional es servir a ese devenir; aunque a la vez, esté orientado hacia el saber práctico del trabajo físico con el objetivo de una posible modificación práctica del mundo natural. La actividad cultural se convierte así en una colaboración de las personas hacia la realización de un fin superior y, así, se conjugan, como dice Rescher, el enfoque “hardware” de la inteligencia que trata de las *facultades y las capacidades* de las personas inteligentes y, por otro, el enfoque “software” de nuestra inteligencia que trata de los *métodos y procedimientos* del conocimiento.

El pragmatismo metodológico de la filosofía de Rescher no busca el establecimiento de proposiciones específicas acerca de lo que pasa en el mundo. Por el contrario, Rescher considera de manera innovadora y muy resaltada que *la racionalidad práctica es el árbitro de la teoría*. En lugar de una deducción apriorística kantiana de las prácticas inductivas, la legitimación de la racionalidad práctica en Rescher toma la forma de un pragmatismo porque busca la *validación o justificación* de la *valoración de utilidad* de “qué resulta”; pero, al mismo tiempo, es epistémica porque lo que está en cuestión es la *aceptación* de los *métodos y procedimientos* para la adquisición de conocimiento.

La garantía racional no depende de que las teorías que se vuelquen sobre la práctica tengan que ser las que demuestren que el modelo o método funcionará con éxito. La justificación estará garantizada racionalmente si se consigue mostrar que funciona como modelo “pragmático” y que no hay ninguna razón para pensar que otro modelo o método alternativo proporcionará una promesa mejor de éxito. Lo que tiene que demostrar que el método tendrá éxito no es el aspecto instrumental de la racionalidad empleada; la garantía racional toma en Rescher una ruta práctica en vez de teórica. Aunque los tres aspectos de la racionalidad: teórica, práctica y evaluativa, se mezclen de manera contingentemente igualitaria, hay que considerar que la razón de ser de un modelo siempre va a ser de naturaleza fundamentalmente pragmática. La racionalidad pragmática es la que se ocupa de validar las *generalizaciones empíricas* tales como la visión y los conceptos y también la que se ocupa de validar la metodología utilizada como “forma” de “procedimiento” apropiada.

Así que el proceso de validación del modelo sistémico que voy a proponer es doble: 1) las generalizaciones se espera que sean válidas con referencia al modelo que se sigue; pero, a su vez, 2) este modelo ha de estar justificado con referencia a las consideraciones pragmáticas de éxito para lo que se requieren dos tipos de razonamientos: uno respecto a su sistematización racional y otro respecto a su acción práctica. Mientras que la sistematización racional en sí tendrá que estar garantizada de manera no pragmática, el método o modelo para la acción práctica requiere que se le considere pragmáticamente garantizado por sus resultados de éxito, o sea, por su funcionamiento. De estos dos estadios justificatorios que hay que atender, el segundo es el de carácter pragmático.

Referido al entorno de las organizaciones, habrá que tratar primero el estadio metodológico en el que se puede ver mejor justificada la forma de la racionalidad sin

fisuras de Rescher, pero también se ha de tratar el segundo estadio que consiste en justificar el método o modelo sistémico de racionalidad según lo que decía aquel criterio pragmático clásico: no hay ningún modo mejor de justificar un método que establecer que “funciona” respecto de las tareas específicas que se tiene en miras. Esto convierte toda propuesta en una maniobra compleja de dos pisos que combinan: 1) la justificación teórica de la racionalidad o metodología de validación de los hechos y 2) la justificación pragmática del propio método o modelo sistémico inductivo guiado por aquella racionalidad teórica y la evaluativa.

### **1.7. La aceptación pragmática como validación.**

Cuando Rescher dice que el saber práctico tiene éxito como criterio de justificación de la verdad de los hechos (Rescher, 1977) se refiere a que los fines prácticos se pueden lograr y se refiere también a que si el método es adoptado el correcto, el mejor y el más apropiado en relación a los fines es porque optimiza los resultados. La *aceptación* de las verdades empíricas generales por parte de un grupo de personas libres no es una validación de carácter cognitivo, ni tampoco se refiere a que se acepte la teoría, ni siquiera a que se acepten los conceptos y los conocimientos que se acumulan alrededor, por ejemplo, de la visión de un proyecto sino que la *aceptación* es una validación que habla de una justificación pragmática que es, además, de carácter afectivo y valorativo.

Según la teoría de los valores de Rescher que veremos en capítulos posteriores, la *aceptación* a la que se refiere es pragmática y parte del ámbito del sentimiento y la emoción. Lo que quiere decir que en la aceptación no predomina el objetivo, ni el fin, ni los conceptos; es decir, no predominan las teorías que rodean al fin. Dentro de un marco de libertad de opinión y de valoración, el verdadero punto de inicio de la aceptación para Rescher son las necesidades y expectativas de los actores implicados entendidas en forma de frustración, esperanzas, desengaño y deseos y sus opuestos. En definitiva, la aceptación, siendo de tipo práctico, está dirigida a la apropiación que las personas hacen del modelo que se está utilizando y en concreto se refiere a la *adecuación* entre el modelo y las tareas a la vista.

Por otra parte, el *saber teórico* es diferente y no incumbe, en principio, a la aceptación. La racionalidad teórica solo se ocupa de entender y visualizar el panorama

para poder decir: “esto ocurre de hecho con respecto al mundo”. Un criterio como éste es siempre de carácter metodológico, es el *hardware* del asunto. Sin embargo, sobre ese conocimiento teórico siempre va a primar otro conocimiento práctico que es el que actúa de criterio de realidad y adecuación –*software*– el cual es básico para la teoría. (Rescher, 1973: 33).

Ahora bien, el razonamiento experimentalmente práctico –sea mecánico o no– aunque es meramente plausible porque parte de unos postulados que están solo basados en presupuestos, está en la base del razonamiento teórico de los fines y los conceptos, si bien es verdad que solo decide respecto a lo que la experiencia y el mundo de lo natural abarca y lo hace de acuerdo con lo más favorable experimentalmente hablando movido por el tipo de selección natural. A pesar de que se trata del mundo de lo solo factible,

...esta modestia epistemológica de ninguna forma nos transforma en seres no racionales, todo lo contrario, esto nos sugiere que el riesgo, la pluralidad y la incompletitud siempre serán parte fundamental de toda empresa humana. (N. Rescher, 1988).

Nos podemos permitir esta aparente debilidad porque estamos hablando del proceso de validación pragmática de la aceptabilidad que concibe el criterio de verdad como un *proceso* que actúa como “principio de significado regulativo” y que aporta la plausibilidad –no la verdad– de las cuestiones vividas. El criterio de verdad pragmático proporciona la validación de las proposiciones que se proponen viendo si 1) se actúa, en las diferentes situaciones, según la proposición elegidas como la alternativa en cuestión; si, 2) por lo general en esos casos se obtienen resultados afectivamente ventajosos, es decir, resultados que gustan; y si 3) esos resultados comparativamente ventajosos se obtienen en otras alternativas en que se actúa sobre un criterio de validación diferente. A lo largo del proceso de validación pragmática, las observaciones de carácter práctico, aunque solo proporcionen cierta plausibilidad –no ciertamente la verdad– permiten reconocer el principio práctico de significado regulativo. Y ello permite, a su vez, afirmar que los resultados ventajosos conseguidos en la alternativa considerada se han obtenido porque se ha empleado esa alternativa y no otra. Y, así, atribuyendo esos resultados ventajosos a la alternativa en cuestión permite, finalmente, llegar a la premisa esencial de que “esta alternativa práctica

funciona” y, con ello, permite llegar a la inferencia de que es la manera pragmática *adecuada* para la validación, siempre sobre la base del “éxito” que se iba buscando.

En suma, un modelo –en su nivel más básico– se relaciona con la producción de resultados esenciales para la *supervivencia* del grupo u organización en que se desarrolla. Pero, en los casos menos drásticos, un modelo constituye una muestra significativa de *efectividad*. Rescher encuentra la manera para explicar el enlace directo e inmediato de ambos –supervivencia y efectividad– cuando habla de la relación entre la supervivencia histórica de un modelo y su efectividad funcional y, con ello, de los dos principios correspondientes: el éxito y la efectividad.

Putting together these two principles –viz., that success is an index of the effectiveness of a method and that survival is an index of success– we arrive at the sought-for link between historical survival and functional effectiveness. (Rescher, 1977: 131).

Desde la filosofía de Kant, sabemos que los procesos intelectuales como son razonar, describir, comunicar, etc., deben ser *aceptados* como legítimos, adecuados, correctos porque en la estructura de nuestra mente hay un *modus operandi* (modelo o método de trabajo) inherente. Por otro lado, sabemos que la teoría evolutiva prevé el desarrollo de nuestras herramientas cognitivas por medio de la selección racional. Ahora bien, ¿de qué manera está asegurada la convergencia y la concordancia de estos dos enfoques: la efectividad racional y la supervivencia natural, aparentemente opuestos? La respuesta de Rescher es que las herramientas a nuestra disposición son producto de un proceso por el que *elegimos* basándonos en las consideraciones de la eficiencia y la eficacia instrumental (Rescher, 1977: 132). Además, Rescher da otra respuesta a esta relación entre lo racional y lo natural cuando, dando un paso de gigante en el pensamiento respecto a la razón instrumental, visualiza que en el proceso de validación, cuando pasamos inferencialmente de una premisa como: “la alternativa pragmática en cuestión *funciona*” –en el sentido práctico/afectivo del procedimiento– a la conclusión de que la alternativa pragmática elegida es la *adecuada* en relación al modelo –con todas las implicaciones que esto conlleva– (Rescher, 1973: 34ss), lo que estamos haciendo es validar *experimentalmente* –sobre bases pragmáticas– que el *criterio de verdad* es el correcto. Y para esta validación pragmática se ha invocado dos



principios prácticos: el de la *afección convencional* y el de la *valoración pragmática* de los resultados ventajosos, además de una gran cantidad de afirmaciones presuntamente fácticas. Con lo que se ve que, para Rescher, la validación no se refiere a la *forma* directa de lo que se propone, sino a la justificación pragmática del *porqué* de su *aceptación* como *modelo*. El que para validar nos hayamos tenido que apoyar en una serie de proposiciones o teorías es algo completamente indirecto. Una propuesta no queda validada por los resultados pragmáticos pues lo que se ha de justificar y validar es: *cómo funciona* eso que se propone sobre bases pragmáticas.

La racionalidad en general funciona, pues, desde una intención práctica de guía de la acción en la que las intenciones afectivas, las valoraciones evaluativas, las intenciones teórico/cognitivas y las prácticas son igualmente cruciales. Sin embargo, la línea de argumentación que justifica cada una de ellas es distinta. El razonamiento *plausible* de la práctica no trata de probar que el modelo vaya a tener éxito en su funcionamiento en general, solo le concierne justificar el decidir sobre las varias alternativas que puedan existir, no el justificar sobre verdades de hecho. Además, la justificación práctica no trata de justificar un tipo de decisión sobre un juicio sobre lo propuesto; trata de una decisión acerca de una acción y su adopción, así como de los posibles cambios que esa acción acarree. Por eso, a pesar del carácter de plausibilidad de la justificación práctica podemos llegar a “elegir” una proposición entre otras o un modelo entre otros porque la plausibilidad no está desprovista del peso y la fuerza que ha de tener toda garantía racional. La justificación práctica trata, en definitiva, de que cuando nuestra experiencia nos hace saber que una acción ha resultado favorable, nuestros procedimientos prácticos nos avisen de que sería irracional insistir en decidir o realizar otra acción diferente que ésta que muestra continuos fallos manifiestos. (Rescher, 1973: 33).

La intención práctica de la racionalidad hace que la selección racional se convierta en un proceso que, fundamentalmente, se podría considerar del mismo tipo que la selección natural ya que ambos son dispositivos para la eliminación desde la transmisión. En lo que concierne a la selección natural, ésta no es tan cruda como para destruir, por ejemplo, a las organizaciones menos aptas. Puede que no llegue a darse una eliminación existencial pero sí se puede, en cambio, dar una incapacitación reproductiva. Se puede decir que los procesos de selección, en general, bloquean la

transmisión a través de generaciones sucesivas sea de temas biológicos de genes o sea de elementos cognitivos como ideas, teorías o métodos. En este sentido, el darwinismo cognitivo presupone a los seres inteligentes actuando racionalmente con referencia a fines a la vista, sin embargo, los factores que determinan este tipo de selección está en la superficie afectiva de la experiencia y pertenece a un favorecer ciertas alternativas en el proceso de transmisión porque éstas llevan más fácilmente a los resultados preferidos. Así, según lo explica Rescher:

The survival of effective methods is not inevitable and automatic (“natural”) and assured by some inexorable agency of nature. Rather, the crucial link between “success” and “survival” obtains because the rational man places his bets in theory and practice in consonance with those that succeed and to abandon –or readjust– those that fail. (N. Rescher, 1977:135).

Las consideraciones que hace Rescher sobre la selección racional se pueden aplicar, en realidad, a cualquier tipo o descripción: desde métodos para pelar manzanas hasta modelos de organización. En todos los casos, la *supervivencia* del modelo o método más adecuado se evalúa en términos de la “teleología de la práctica de la investigación racional” (“the teleology of the practice of rational inquiry”). (Rescher, 1977:136). Por ejemplo, la racionalidad teórica –visión, conceptos- de un proyecto de organización está constituida por un proceso histórico evolucionista que actúa en términos de “tanteo y error”. Sus procedimientos están sujetos a revisión en términos de “éxito y fracaso” y se someten ellos mismos a estándares definidos por el modelo de la racionalidad práctica y sus normas. Al final, la racionalidad teórica consiste en un “propósito dirigido” que sirve de guía regulativa exactamente como cualquier otra actividad humana orientada a un fin. Así, en la actividad de la racionalidad que se ocupa del fin que se ha propuesto, el asunto central es la cuestión de “supervivencia de lo más adecuado”; valorando siempre tal *adecuación* como que se logra “funcionar mejor”.

Volviendo a la “unidad sistémica” de la racionalidad según la concibe Rescher a diferencia de Habermas, hablar de utilizar un método o modelo práctico quiere, irremisiblemente, decir que éste participa de una teoría y de una evaluación. Por ejemplo, cuando en una organización los miembros de un proyecto deciden acerca de las acciones que han de realizar y los cambios que se tienen que llevar a cabo, lo

deciden respecto a las ideas u objetivos que, con anterioridad, se han pensado y que, continuamente, se van a estar vinculando y evaluando. Este es el método práctico que conocemos como *inducción práctica* de decidir sobre los hechos cuyo cometido será el brindar apoyo a las generalizaciones empíricas o verdades generales – del proyecto y la organización – aunque no las garantice.

### **1.8. El método inductivo y la racionalidad práctica.**

Según sabemos, el método de la inducción es un proceso inferencial que pasa de ciertas repeticiones y experimentos racionales en el mundo de lo particular a conceptos en el mundo de lo general. Ahora bien, cuando Rescher identifica la inducción como el “método científico” y lo llama “racionalidad científica” es consciente de que –como vimos antes– en la práctica nos movemos en el mundo de lo plausible y tratamos con meras apariencias. Por lo que, cuando la racionalidad práctica apoya la validación de las generalizaciones empíricas se entiende que no está tratando para ello con una garantía *a priori* como sucede en el caso de la inferencia en la lógica formal. El método inductivo propio de la racionalidad práctica de Rescher se diferencia de cualquier otro método práctico porque no va de un hecho pasado a uno futuro ni requiere validar inferencias sino conseguir la *aceptación* de las generalizaciones hechas respecto al asunto en cuestión. La *inducción* como *método científico* según nos enseña Rescher es una inducción entendida como un *procedimiento* que consiste en que hay que aportar suficiente garantía racional de apoyo para que se *acepten* las generalizaciones empíricas que se hacen sobre el asunto. El método inductivo que, por ejemplo, se utiliza para gestionar un proyecto en una organización –según veremos en los siguientes capítulos– se ocupa de los procedimientos junto a la realidad de los hechos empíricos. El conocimiento *a priori* –universal y necesario– que rodea al proyecto no es un conocimiento teórico sino práctico pues no intenta lograr explicaciones teóricas sino que le interesa, antes que el conocimiento de la realidad, la “utilidad” que dicho conocimiento pueda prestar.

A través del método inductivo se conocen los hechos tal como se van presentando y se reconocen con su orden aparente. Es la manera como obtenemos las respuestas – explicaciones– concernientes a las razones de ser de las cosas. El saber que aportan

esas respuestas nos viene por las experiencias de los hechos cumplidos en una situación limitada por el propio esfuerzo o por el saber de otros y de las valoraciones y tradiciones de la colectividad o mundo de la vida. Las preguntas, a diferencia de las respuestas, no se hacen a través del conocimiento empírico: son propias del conocimiento teórico. El método inductivo –como todo aquello que es método–solo trata de responder a la pregunta: ¿funciona? es decir, ¿logra en último término su fin? Y lo hace a través de unos medios que utiliza: los procedimientos, procesos, herramientas, programas, políticas de acción, etc.

En cuanto a su validación, el método inductivo se valida a sí mismo en términos de la capacidad que tenga para alcanzar los propósitos y para conseguir cumplir con la tarea propia. La lógica inductiva que utiliza el método inductivo, a diferencia de la lógica formal del método deductivo, trata de mostrar *cómo* funciona la práctica inductiva de las generalizaciones –consideradas empíricas–, frente al *qué* o evidencia de los hechos que se tienen a la vista. Así, cuando se pretende justificar las *generalizaciones empíricas* que orienta un proyecto en términos del modelo que lo produce, se hará justificándolo en términos de “éxito”, entendido éste como que el método utilizado “funciona” para ese proyecto. Para ello, lo esencial será saber combinar: a) la justificación teórica y sustantiva que el conocimiento propio de las generalizaciones empíricas aporta a dicho proyecto, con b) la justificación práctica instrumental cuya función será hacer de método regulativo.

Tenemos pues por delante dos consideraciones racionales: una *constitutiva* –teórica– y otra *regulativa* –práctica–; cuya relación de influencia entre ellas no es lineal y por ello hay que convertirla en el “punto central” sobre el que ha de girar la investigación. Haciendo, además, todo el rato hincapié en que cuando se dice “funciona” no puede significar tener “éxito” en proveer generalizaciones empíricas correctas –verdaderas–, sino que éstas se *acepten* afectiva y convencionalmente porque ese es el modo de lograr los fines.

La aceptación o no aceptación de las generalizaciones empíricas tiene implicaciones extensivas sobre los dos lados: el *cognitivo-gnoseológico* y el *afectivo-ontológico* sobre la división teórico-práctica de la racionalidad. Empezando porque: el que se acepten dichas generalizaciones –la visión-proyecto, principios y conceptos en un proyecto común–, supone que se convierten en guía tanto para la creencia como para la acción. Hasta el punto que las proposiciones que sean aceptadas como verdaderas proporcionan información a los integrantes acerca de la visión y el proyecto y hacen de

vehículo para la acción que se realice; mientras que, en el caso de que no se acepten, dichas proposiciones hacen caer a todos los implicados en el error intelectual y en una frustración práctica. Por otro lado, el que se acepten los conceptos generales va a depender de dos objetivos: 1) el nivel de *creencia* que se provoque acerca de las consideraciones intelectuales y respecto a los conceptos que se utilicen; y 2) el que estos sean susceptibles de *actuar* como una guía para la vida práctica de todos. Estamos hablando, en definitiva, de una *validación metodológica de los hechos* y una *validación pragmática de los métodos epistémicos* utilizados.

## CAPÍTULO II

### 2. ANTECEDENTES CIENTÍFICOS QUE VAN A GUIAR ESTA INVESTIGACIÓN Y SU VALORACIÓN CRÍTICA.

#### 2.1. El filosofar según N. Rescher.

Cuando Schopenhauer dice que filosofar es una “necesidad metafísica de la humanidad”<sup>5</sup> (Schopenhauer, 1991) está diciendo que por el hecho de ser humanos no podemos separarnos del acto de filosofar. Tratamos de entendernos a nosotros mismos y de interpretar el mundo en que vivimos haciéndonos preguntas. De manera inherente en nuestra naturaleza, nos encontramos con la misión de “preguntarnos por las preguntas”. Constantemente investigamos y consideramos las preguntas que nos surgen con la esperanza de obtener respuestas convincentes. Para cumplir con esa necesidad, la filosofía es nuestro instrumento esencial –metodológico– para formular las respuestas racionales a las “grandes preguntas” que nos hacemos. La filosofía es nuestra gran aventura teórica, pero una cuya razón de ser es eminentemente práctica dirigida a la resolución de los problemas. (Rescher, 1988 y 1992, 1993, 1994 Vol. I, II y III). Por medio de un juego erotético de preguntas y respuestas acerca de lo que entendemos por conocimiento, descubrimos que podemos llegar a alcanzar el “éxito” en la realidad del mundo que vivimos. Y, al convertir la información de que disponemos a la luz de las “grandes preguntas” respecto al hombre, el mundo y nuestro lugar dentro del conjunto de cosas, en conocimiento éste se convierte en uno de nuestros mayores empeños. (Rescher, 2010: 3).

Las bases sobre las que Rescher asienta el filosofar nos muestra que la *racionalidad* se requiere para resolver la dificultad de entender el entorno y de ajustarse a él

---

<sup>5</sup> En el capítulo XII de Suplementos a *El Mundo como voluntad y representación*, Schopenhauer sobre las ruinas de la metafísica dogmática e intelectualista del idealismo especulativo de Fichte, Schelling y Hegel, funda una metafísica sobre la sola experiencia. Para él, la única metafísica válida es la que parte de la experiencia y descansa sobre bases empíricas. La metafísica se convierte en una cosmología, es decir, en la ciencia de las leyes generales que gobiernan el mundo físico.

cognitivamente. Concretamente, la experiencia práctica requiere poder contar con los recursos de la razón inductiva. Verdaderamente, la mejor política para saber qué respuestas tenemos que desechar y cuales integrar en un conjunto para que éste sea coherente es la *sistematización* de la información que nos llega por tan variados medios,

Comparando el tratamiento que entre los pensadores de todos los tiempos se ha dado a la tarea filosófica de contestar y elegir entre las respuestas a las preguntas, el de la teoría de la racionalidad de Rescher es decisivo y único porque da cabida a la *estimación* de la verdad por parte del sujeto. El núcleo del procedimiento o *modus operandi* de la racionalidad del sujeto y lo que va a permitirle justificar una elección como la más adecuada es la estimación entendida como “política del confiar en los sentidos de uno”. Así, “Nuestro teorizar acerca de la naturaleza de lo real es una estimación falible” que a pesar de la falibilidad que encierra resulta ser “lo mejor que se puede hacer en este momento, en esta particular situación...” (Rescher, 2003: 222).

## 2.2. El “pragmatismo idealista” de N. Rescher.

Como modo de investigación filosófica para la tarea de buscar respuestas, Rescher propone lo que denomina “pragmatismo idealista” que al principio de sus escritos denomina indistintamente “idealismo pragmatista”. Esta manera de enfocar la investigaciones sobre nosotros y sobre el mundo hace referencia a una relación especial entre un enfoque idealista y uno realista que él explica como dos “...modos de ver la realidad –incluyendo la realidad material y la extra mental– [que] implican una referencia esencial a la mente y a sus capacidades” (Rescher, 1982: 3 en Ferrater Mora, 1984: 1603).

El proceso por el que nos preguntamos acerca de la realidad *mundo* consiste en reflejar sobre ella, no el *qué* sino el *cómo* la concebimos. Primero invocamos a nuestra mente como punto de referencia frente a los hechos de la realidad; y, la idea que obtenemos, la empleamos para dar un valor práctico a nuestros fines y propósitos. En este proceso hay una parte *idealista* que detecta que la realidad y la vida no están impulsadas por los hechos y las acciones, sino por los fines; y, hay una parte

*pragmática* que nos dice, en cambio, que la mente y su funcionamiento hacia esos fines están enraizados en las puras maquinaciones del proceso físico. (Rescher, 1992: 305).

La manera de preguntar filosófica de Rescher se sitúa en estrecha relación con su posicionamiento *idealista* pero, a su vez, es también *realista*, con la particularidad de que el ámbito de esa realidad o mundo es ontológicamente independiente de la mente. Los individuos pensamos pero “la realidad parece que se mueve al margen de nuestras ideas”. Aunque la realidad es conocible, las respuestas a las preguntas que nos hacemos sobre esa realidad no nos las proporciona nuestra mente sino la realidad misma. Lo que quiere decir que en nuestro filosofar, “las respuestas son lo que son porque es la realidad en sí misma la que las determina ser así.” (Rescher 1992: 323-324).

Esta compleja relación entre la manera de ver el mundo realista y a la vez idealista investiga la realidad usando los conceptos como términos de referencia y dentro de un contexto o fin. Ahora bien, desde el momento en que atribuimos a los *hechos* una *estimación*, es decir, desde el momento en que interpretamos y justificamos, estamos contribuyendo a la naturaleza de esa realidad pero estamos también elevándonos por encima de ella. La relación entre la realidad del hecho y nuestra estimación del mismo dan lugar a una nueva representación del mundo y con ello también a una nueva idea y forma de comprensión. Lo cual indica que la realidad no surge de manera causal por obra de las operaciones de nuestra mente; e indica también que esa realidad no nos sobreviene a partir de las operaciones que hacemos con ella a través de la serie de mecanismos físicos –según es la versión tradicional del idealismo ontológico– sino que, por el contrario, “la mente de un individuo es el caudal de su realidad”, o dicho de otra manera: “el mundo es como podemos llegar a concebirlo” (Rescher 1992: 323).

Así que en el proceso de investigación del “idealismo-pragmático”: “La mente propone, pero la realidad dispone” (Rescher 1992: 324). Estamos inmersos en un idealismo que se da la mano con un pragmatismo que, a su vez, nos hace concebir que la realidad que vivimos y, con ella, las cosas materiales se mantienen independientes de nuestra mente humana pues ésta, en definitiva, solo supone una “contribución” para aquellas.

Cuando Rescher dice que “la mente es una cuestión que incumbe a cada individuo por separado” no pretende significar que la mente individual se mantenga al margen de la colectividad o la diversidad ni, por supuesto, que tiene –como pensaban los idealistas



clásicos absolutos— vida propia al lado de la realidad. Significa solo que “el mundo existe de manera substancialmente independiente de los seres pensantes que se preguntan sobre él”. (Rescher 1992: 274). De modo que así como la mente en solitario no trasciende a lo real pero, sin embargo, los destinos de cada mente no se consideran diferentes de los destinos de la realidad. El realismo de Rescher no se puede considerar una doctrina ontológica sino un *realismo* orientado a un *esquema conceptual* —en la forma de contexto o fin— para pensar en las cosas.

Con su original relación entre mente y realidad, Rescher nos sitúa ante una nueva manera de enfocar la ciencia a partir de un diferente tipo de idealismo que solo considera algunos de los puntos que definía el idealismo clásico. Puntos que Rescher se ocupa de hacer compatibles con algunas formas de la realidad pragmática. Y, así, la manera de filosofar que nos sugiere consiste en que entendamos la realidad como un *reflejo* del funcionamiento de la mente de los sujetos implicados. Lo que supone un idealismo epistemológico diferente de lo que conocemos como idealismo ontológico.

Efectivamente, el enfoque epistémico de Rescher se diferencia completamente de los enfoques de todos aquellos otros idealismos epistémicos por sus diferentes características. Para Rescher —según lo vamos a estudiar mejor más adelante— la *verdad* no se encuentra en la proposición de un hecho formulado en el lenguaje, ni tampoco es un asunto que concierne solo al conocimiento, ni en un puro “ser percibido”, ni es algo que simplemente da acceso al conocimiento; ni siquiera se puede considerar la verdad como una mera explicación con cierto carácter mental. La versión epistémica de la verdad para el idealismo de Rescher es una postura más moderada que todas éstas a la que llama *idealismo conceptual* porque sostiene fundamentalmente que: “si es real es, en principio, conocible y ese conocimiento implica conceptualización.” (Rescher 1992: 310). Según esta postura, los conceptos son los que configuran en nosotros las distintas “disposiciones mentales” de las que somos objeto ante la realidad tal como se nos presenta.

### **2.3. Contexto intelectual del “pragmatismo idealista” de N. Rescher.**

Rescher vivió los últimos años del movimiento pragmático que se desarrolló principalmente en Estados Unidos y en Inglaterra durante más de la mitad del siglo pasado. El movimiento había surgido en el “Metaphysical Club de Boston” entre el

1872-1974 y a él pertenecieron Chauncey Wright, F.E. Abbot, Peirce y W. James, así como también John Dewey y G. Herbert Mead. Estos filósofos desarrollaron varias formas y tendencias pragmatistas con las que Rescher coincide, aunque solo en parte. Entre ellas está, por ejemplo, el pragmatismo de Peirce que formuló entonces en su llamada “máxima pragmática” según la cual “toda la función del pensamiento es producir hábitos de acción” y, por otro lado, “lo que significa una cosa es simplemente los hábitos que envuelve” (Ch. S. Peirce, 1935: 5: 402 en Ferrater Mora, 1984: 2657).

El pragmatismo de Rescher se diferencia del de Pierce y del de todos los pragmatistas en su afirmación de que la mente no conforma la realidad sino que únicamente se refiere a lo que ésta es para nosotros. Además para Rescher, el idealismo no ha desaparecido como para estos filósofos pragmáticos, ni se ha superado como intentaron autores como Ortega y Gasset y Heidegger. Se puede decir que, comparado con la “fuerza” del idealismo en la época de la razón moderna y contemporánea, el idealismo de la fórmula rescheriana es moderado en sus pretensiones pues sabe, cuando menos, que lo real no se puede dar por supuesto y que el mundo es como es, ni siquiera como aparece.

Respecto a las actuales controversias entre idealismos y realismo, Rescher rechaza las versiones más fuertes de idealismo porque las considera ambiciones implausibles. Apoya, por contra, las doctrinas pragmáticas menos ambiciosas y más defendibles. Para su idealismo cognitivo lo que existe es, en principio, conocible aunque sea conocido por nosotros solo en términos de “referencia”. El idealismo clásico no es, pues, un rival de este enfoque. De hecho, Rescher lo conserva en su versión moderada. En cambio, considera rivales a las teorías plenamente pragmática e intuicionista como son la teoría pragmática de la verdad de W. James o la intuicionista de Bergson. Según James, el factor que nos hace decir que una proposición es verdad es la *utilidad*. Para este pensador “las ideas se hacen verdad en la medida en que nos ayudan a entrar en una relación satisfactoria con las otras partes de nuestra experiencia” (W. James en Rescher, Oxford 1973: 10). La otra postura rival a la suya es la de la teoría intuicionista representada por la filosofía del francés Henri Bergson, para quien la realidad no se basta con sus instrumentos. Por lo que, ante el propósito de fijar en conceptos el mundo material, la *intuición* es la que vale con su aprehensión directa de la realidad: “la

intuición aprehende la pura duración: primero como conciencia –ya que en rigor solo podemos coincidir con nosotros mismos–, y luego como el ser de la vida y de la realidad toda (Bergson, 1967: 21). “Es indiscutible que la base de lo real es... la intuición instantánea sobre la cual se desarrolla nuestra percepción del mundo externo (Bergson, 1912-2004: 70). Frente a ambas posturas –la pragmática y la intuicionista–, el posicionamiento filosófico de Rescher –idealismo pragmático– hace de la *coherencia* el “árbitro” de la verdad, siempre dentro de un cierto contexto o fin (Rescher, Oxford: 1973: 12). Su postura es que dicha coherencia no es la verdad en sí sino lo que actúa como criterio de *aceptabilidad* de algo como verdad. La coherencia es la base para actuar en todas las circunstancias como si ese algo que se propone fuera cierto más allá de toda posibilidad de error. Veremos también que desde el modo estrictamente teórico que tiene la coherencia, en su actuación como árbitro en la aceptación de algo como verdad, se convierte en un asunto puramente intelectual, un asunto de aceptación como propósito cognitivo.

Pero, verdaderamente, lo que diferencia a Rescher de sus rivales son el par de conceptos que coronan su idealismo conceptual: la *inteligencia* y la *racionalidad*. Rescher los considera como las dos caras de una misma moneda. Como W. J. González dice al respecto: en Rescher “La noción de ‘racionalidad’ presupone la idea de ‘inteligencia’” (Wenceslao J. González, 2007: 62).

#### **2.4. La inteligencia: el instrumento de evolución del ser humano.**

La inteligencia, esa capacidad cognitiva del *Homo sapiens* que hace frente a la naturaleza adaptándose a ella... “abriéndose camino, coordinando sus propias acciones y las formalidades del mundo por medio de una visión cognitiva” (Rescher, 1992: 36), es la clave del conocer. Nos permite visualizar y acompaña a nuestro razonamiento tanto para seleccionar medios como para elegir fines. Con inteligencia, usamos la razón para resolver las diferentes opciones que se nos presentan de la mejor manera posible. Con ella, buscamos el fundamento a lo que hacemos y establecemos si es *adecuado*; con la inteligencia intentamos hacer las cosas de la mejor –más inteligente– manera que podemos dentro de lo que nos permiten las circunstancias y sin pedir más de lo que es

posible (Rescher, 1993: 7). Aún dentro de lo limitado de las circunstancias y de nuestras posibilidades: “Lo racional es hacer siempre lo inteligente”. De tal manera, la inteligencia guía a nuestra racionalidad en su tarea de adoptar los medios más efectivos para el logro de los fines apropiados. Y, en su labor de supervisora, “la inteligencia nos propicia que esos fines apropiados lo sean para nuestros reales o verdaderos intereses” (Rescher, 1993: 7).

El que el ser humano posea tanto la inteligencia como la capacidad de razonar se manifiesta a partir de los principios de la evolución. La inteligencia es considerada el instrumento de evolución de nuestra especie “con todo lo que esto implica en cuanto a habilidades y versatilidades” (Rescher, 1992: 37). Junto a la racionalidad, la inteligencia actúa como medio de adaptación que nos permite, con ciertas limitaciones, ajustar nuestro entorno a nuestras necesidades y expectativas –más que a la inversa–. La inteligencia dirigida por la búsqueda de la fuerza, la eficacia y la optimicidad es nuestra ventaja competitiva en la evolución de las cosas porque nos acompaña en el esfuerzo de entender cómo funcionan éstas en su entorno. Siendo precisamente este entender “cómo” funciona, lo que asegura nuestra evolución.

Puede pasar que la inteligencia se convierta en auto destructiva. Esto sucede cuando la usamos de manera poco inteligente, pero usar la capacidad de la inteligencia de manera correcta nos proporciona una sabiduría inductiva que procesamos en distintos tipos de discursos [comunicación] presididos por la razón y por aquello que Rescher llama “*free will*”: “la capacidad de decisión y acción a la luz de la evaluación sobre la base de la información” (Rescher, 1993: 10).

Por otro lado, aunque el ser inteligente sea un factor inherente de nuestra dotación física, podríamos vivir como los insectos que tienen una dotación muy modesta pues los procesos de información solo necesitan una mínima dotación física para llevarlos adelante hacia el desarrollo de la inteligencia. De hecho, “La evolución del cerebro humano es la historia de la lucha de la naturaleza para proporcionar la [mínima] maquinaria de gestión de la información y control que necesitan los animales en su aumento de versatilidad física.” (Rescher, 1992: 38). Como animales, puede pasar también que nuestras capacidades no nos alcancen para desarrollarnos en esa dirección y no pasemos las pruebas de la evolución en los asuntos fundamentales, es decir, que puede que no seamos capaces de hacer de la inteligencia nuestra arma evolutiva

(Rescher, 1992: 40). O puede pasar que tengamos las capacidades pero resulte que queremos el conocimiento solo por pura satisfacción y que incluso lo necesitemos en este sentido.

Pese a estos u otros posibles desvíos, Rescher encuentra que la inteligencia es la causa y el origen de las consideraciones evolutivas y del valor pragmático del conocimiento sin el que no habríamos sido capaces de sobrevivir, ni habríamos sido capaces de convertirnos en el tipo de criaturas en que nos hemos convertido (Rescher, 1992: 41). Llevamos con nosotros una “inteligencia” y un “sentido común” innatos, es decir, una habilidad para pensar y para juzgar como gente razonable acerca de las diversas cuestiones de hechos. Habilidad que nos permite hacer uso de nuestra libertad de opinión desde ese agente racional que hay en nosotros, acerca de las valoraciones de los hechos.

## **2.5. La racionalidad ampliada.**

En relación con la inteligencia, la racionalidad para Rescher, aunque es diferente, si se concibe de manera adecuada, constituye un dominio de tan amplio alcance como ésta. Entre ambas forman una unidad que Rescher explica cuando dice que “la inteligencia y la racionalidad son los dos lados de una misma moneda” (Rescher, 1992: 5). Comportarse racionalmente es hacer uso de la inteligencia para calcular qué hacer en las circunstancias en que nos encontramos y de la mejor manera.

En estrecha relación con la inteligencia, la racionalidad hace un uso apropiado de la razón cuando elige de la mejor manera posible, o sea, de la manera más inteligente. Ser racional es:

“tratar de hacer deliberadamente lo mejor que uno puede con los medios a nuestra disposición y esforzarse por alcanzar los mejores resultados que uno puede esperar dentro del alcance de nuestros recursos, que comprenden específicamente nuestros recursos intelectuales” (Rescher, Tecnos, 1993: 15).

En esta afirmación de Rescher podemos ver que el asunto de la racionalidad puede ser algo complejo y difícil de comprender. El foco de su complejidad está en

comprender que ser racional no consiste simplemente en *tener* unas razones sobre lo que uno hace sino en *elegir* haciendo el mejor *uso* posible de la razón. No se trata de actuar ayudado por razones para resolver los problemas porque se ha demostrado que es el medio más efectivo de tratar con ellos, sino que consiste en que el *criterio* o *juicio* que nos hace inteligentes nos aleccione sobre cuáles son las maneras de actuar más adecuadas. Pero, la racionalidad es también compleja en su estructura pues tiene dos divisiones principales: la *racionalidad teórica* que incluye los sectores cognoscitivos y evaluativo, y la *práctica* que incluye lo pragmático y también como la racionalidad teórica, lo evaluativo. Dicho de manera general, la primera es el *hacer mental* del tipo de aceptar o apreciar y la segunda es el *hacer de la acción* que de hecho tiene que ver con el comportamiento (Rescher, Tecnos, 1993: 16).

Según Rescher la explica, la racionalidad se mueve en tres contextos que fueron ya antes reconocidos por la tradición filosófica desde Kant: la esfera de la razón cognoscitiva –teórica–, la de la razón práctica y la de la evaluativa. La racionalidad teórica trata con la *creencia*, es decir, con la aceptación o soporte que damos a las tesis o posiciones ideales. La racionalidad práctica trata con la *acción o actos* que realizamos y con la conducta. Y, la racionalidad *evaluativa* es la racionalidad que valora en todas las situaciones. Se es racional apoyándose, no en dos –teoría y práctica– sino en los tres hilos de racionalidad. Esto requiere, por un lado, resoluciones inteligentes y adecuadas y, por otro, que éstas se implementen de manera razonable.

El ser racional depende de que los motivos que nos mueven sean “buenas razones” y de que sean éstas las que dirigen lo que se cree o hace, pero sobre todo sean las que evalúan; también depende de que el proceder esté modelado y gobernado por las razones de más peso. En concreto, para ser racional Rescher considera necesarias cinco facultades: la *imaginación* para proyectar y generar alternativas, la *capacidad para procesar* la información y determinar lo que es actualmente realizable, la evaluación o *capacidad de valorar*, la *capacidad de elección* basada en la selección de la información y la *habilidad de implementar* lo que se ha elegido.

La racionalidad no es pues una operación puramente intelectual ya que supone, además, una voluntad y una capacidad de selección. “Solo una criatura equipada con libre voluntad puede ser racional” (Rescher, Tecnos, 1993: 26). Además, la racionalidad tiene un aspecto normativo crucial que la hace admitir varios grados de

racionalidad dentro de sí y un solo corazón que es “alcanzar los fines adecuados mediante medios correctos” (Rescher, Tecnos, 1993: 29). Finalmente, la racionalidad tiene como instrumentos de la misma acción racional: la predicción y la coordinación sistemática de las acciones en el marco de un plan coherente (Rescher, Tecnos, 1993: 29).

Ser racional es usar la inteligencia efectivamente para maximizar la probabilidad de que los hechos resulten favorables a la realización de los intereses reales propios o resulten mejores. Para considerarse racional el proceder debe estar modelado y gobernado por “las razones más poderosas” apoyándose en lo que esté a su disposición. Sabemos que nuestro actuar de manera racional es algo que no concierne solo a nuestra persona ni al colectivo, sino a las situaciones en las que nos encontramos como seres racionales y a lo que en esa situación se consideran buenas razones.

## **2.6. Las buenas razones.**

El principal problema que la teoría de la racionalidad de Rescher tiene que resolver es la dificultad de elegir, es decir, de hacer uso de la razón para efectuar *elecciones* a partir de las alternativas a las preguntas y las respuestas que se nos presentan; tendría que permitirnos dar cuenta de las razones más poderosas (Rescher, Tecnos, 1993: 18). Pues bien, en el fondo de la teoría de la racionalidad de Rescher nos encontramos con que lo que está en cuestión es cómo “llevar a cabo la resolución de las opciones del mejor modo posible de acuerdo con las razones más fuertes” (Rescher, 1993: 5).

Según la teoría de la racionalidad de este filósofo, ser racional es estar en posición de aportar “buenas razones” acerca de lo que se cree o se hace. Cuando la información o las decisiones o la evaluación en una determinada circunstancia y en un determinado contexto o cultura no son las apropiadas, se produce lo que se llama un “fallo de racionalidad” que nos lleva a no ser racionales en ese caso. Ser racional es hacer o creer lo que hago o creo si está presidido por las correspondientes buenas razones; o, en otras palabras, se es racional en contextos cognoscitivos, prácticos o evaluativos si procedo según razones convincentes para lo que hago (Rescher, Tecnos, 1993: 18).

Una de las cosas que nos provoca el no actuar como un ser racional es que solemos actuar por *motivos* cuando son las *razones* lo que nos ha de motivar como agentes racionales que somos. Nos sentimos motivados por deseos o por aquello que queremos,

pero estos pueden o puede que no sean buenos consejos racionales (Rescher, Tecnos 1993: 6). Pero, lo relevante es que se puede llegar a actuar de manera mínimamente racional cuando se hace lo que se hace por distintos motivos, pero solo se es verdaderamente racional cuando se tienen buenas razones.

Por otro lado, buenas razones son aquellas razones que sirven de manera óptima a nuestros mejores y más reales intereses respecto al asunto de que se trata. Tenemos buenas razones cuando evidentemente hacemos algo de acuerdo con el mejor de nuestros intereses. Cuando se nos presenta un deseo tenemos, en cambio, un motivo. El hecho de querer lo que está de acuerdo con nuestro deseo, obviamente, constituye una razón para optar por ello, pero el fundamento que nos proporciona nos convierte en agentes intencionales solo potencialmente racionales, no en acto. En efecto, los meros deseos no son algo valorado y, por tanto, no tienen la posibilidad de ser justificados. Pueden proporcionarnos razones para actuar que no constituyen necesariamente nada que pueda calificarse de razones suficientemente buenas (Rescher, Tecnos, 1993: 19). Como vimos, las mejores razones no hacen racional a una persona. Una persona racional es “la que hace el mejor uso de su habilidad para ello”. Lejos de toda posible idealización, somos “animales racionales” por nuestra capacidad para hacer uso de la razón [pero] no, ciertamente, por nuestro logro de una racionalidad perfecta (Rescher, Tecnos 1993: 25).

Crear, hacer o enjuiciar algo de manera racional es tener un motivo basado en buenas y convincentes razones. Donde, los motivos se han de corresponder con las buenas razones. El problema de la racionalidad radica en que no todas las buenas razones son buenas razones que resultan convincentes de un modo tal que pueden conducirnos a proceder de una manera inteligente y razonable. (Rescher, Tecnos, 1993: 19). Hay razones que carecen de esa sutil particularidad de ser convincentes. Rescher explica que alguien no es verdaderamente racional en el caso de que se tome una medicina simplemente porque se la prescribió el médico pues está haciendo uso de razones particulares propias que distingue como de una “primera información”. Por el contrario, si además de la información que le ha dado el médico, ese alguien sopesa las distintas posibles valoraciones sobre el asunto y las buenas o malas razones que las justifican, es verdaderamente racional.

Rescher trata de aclarar que un agente “mínimamente” racional hace lo que hace según razones referidas a los hechos, dejando a un lado –al menos por el momento– si



éstas son buenas, malas o indiferentes, o sea, dejando a un lado las diferentes valoraciones que pueden darse. En cambio, un agente es “verdaderamente” racional porque compara las distintas posibles valoraciones y el uso de las buenas razones para lo que hace y actúa de manera tal que resulta bien guiado en su proceder. Siempre entendiendo que “buenas razones son aquellas cuya guía sirve óptimamente a nuestros intereses reales o mejores en determinada cuestión” (Rescher, Tecnos, 1993: 19-20).

En suma, una persona o un colectivo se pueden considerar que son racionales debido a que hacen siempre lo que es inteligente, es decir, a que siempre adopta el mejor medio para la realización de los objetivos adecuados en cuanto a la relación coste-eficacia. Sin embargo, esta racionalidad no consiste en tener “ciertas razones” más o menos sueltas para lo que se hace, sino que consiste en que sus creencias, acciones y evaluaciones se alinean de modo efectivo con la razón mejor o más fuerte disponible.

...lo que considerando todas las posibilidades, resulta lo “mejor aconsejable”. (Rescher, Tecnos 1993: 20).

## **2.7. Relación entre razón y racionalidad.**

Una vez entendida la relación entre inteligencia y racionalidad desde el idealismo pragmático de Rescher, nos preguntamos por un segundo tipo de relación que establece entre racionalidad y razón, o sea, entre ser racional y estar dispuesto a “oír a la razón”. Pues, hemos visto que “ser razonable” no es necesariamente ser racional. Y, también que el mejor medio para los fines adecuados no es algo razonable.

Si la razón es la fuerza organizadora de la vida mental de una persona inteligente, la que ordena los acontecimientos caóticos en una experiencia coherente y el instrumental con el que la mente se asegura la captación de un mundo difícil e inestable, nos preguntamos por qué cuando, por ejemplo, la razón nos hace poner punto final a una discusión, nos podemos encontrar con que... puede que hayamos actuado inteligentemente o puede que hayamos actuado de una manera “irracional” (Rescher, Tecnos 1993: 23). Rescher lo atribuye a que los sentimientos, generalmente, no están fuera del ámbito de la razón. Pueden estar ahí proporcionándonos o no razones y ayudándonos o no a canalizar las operaciones de la inteligencia. Pero, la razón se ocupa, sobre todo, de reconocer la utilidad y la adecuación de

nuestros valores “más elevados” (los estéticos, los que afectan a la sociedad e incluso los “espirituales”) y de “dar cuenta” de ellos de manera que convenza en forma persuasiva y coherente. Esto “proporciona a la razón un carácter holístico y sistemático (Rescher, Technos 1993: 24).

La racionalidad, por su parte, aunque no se opone a los sentimientos, está fuera de su ámbito. De hecho, la racionalidad para Rescher es un dominio tan amplio y comprensivo como el dominio de todas las preocupaciones e intereses humanos válidos. Cuando un lógico considera que el fundamento de la racionalidad es la consistencia de las razones que se alegan o cuando un científico lo sitúa en la fuerza de la evidencia y un economista en la eficiencia, todos aciertan pero de manera parcial, pues cada uno se refiere solo a un aspecto particular del procedimiento inteligente de razonar y solo a su importancia primaria. La racionalidad para Rescher cubre muchos aspectos diferentes que quedan contenidos en una fórmula genérica y con fundamentos que son los mismos en todos los respectos, según el “hacer” en cuestión tenga que ver con creencias, evaluaciones o con las acciones, pues todas consisten en “conducir nuestros asuntos con inteligencia” (Rescher, Tecnos 1993: 23). Apoyada en razones, la racionalidad, en cuanto tal, consiste en la capacidad de “dar cuenta de”, es decir, consiste en ofrecer razones de las creencias, la acción y la valoración estableciendo una adecuación entre lo que se *hace* y las *razones* por las que se actúa.

Cuando discrepamos acerca de qué tipo de medidas son efectivas, ambas partes pueden estar pretendiendo que las suyas son las “buenas razones”. En cuyo caso, ambas son defendiblemente racionales. Pues, la adecuación de los juicios no se destruye por el hecho de encontrarse con alguien que disiente de lo que se propone (Rescher, Tecnos 1993: 13). Son los diferentes antecedentes de la experiencia los que nos pueden llevar a ver los asuntos de maneras diferentes, pero todos los juicios son racionalmente defendibles. Se puede incluso dar el caso en que el reconocimiento de razones sea inconsciente. Por ejemplo, cuando nos agarramos a algo o a alguien al resbalar no somos conscientes de manera tácita de lo que estamos haciendo de manera “instintiva”. Pero, aunque no nos hemos detenido a pensar ni a deliberar, hemos actuado racionalmente. En ese tipo de casos, no deliberar es racional. Pero, “Lo adecuado racionalmente es determinar en qué dirección apuntan las razones mejores o más fuertes” (Rescher, Tecnos 1993: 8).

## 2.8. Lo óptimo como valor principal en el sistema de valores.

Decíamos que “Mediante la implementación de las razones más poderosas...somos capaces de realizar lo mejor posible para los intereses de uno en las circunstancias existentes..., lo que no solo consiste en un pasivo buen uso de los materiales a nuestro alcance... sino en la búsqueda activa de un incremento de esos materiales” (Rescher, 1992: 16). Rescher llama “optimizar” a lo que uno hace para lograr lo mejor de uno mismo o de un proyecto colectivo en cada oportunidad que se presenta. El que nuestra inteligencia esté orientada a lo óptimo resulta crucial para la racionalidad. No solo la inteligencia, también la racionalidad es un asunto de optimización. Así, comportarse racionalmente es hacer deliberadamente lo mejor que se puede con los medios a nuestra disposición y esforzarse por alcanzar “los mejores resultados” que se puede esperar dentro del alcance de nuestros recursos que comprenden, a su vez, nuestros recursos intelectuales.

Una postura opuesta a lo óptimo sería aquella que nos hace permanecer satisfechos con hábitos no cuestionados. “La pasividad es un defecto de la inteligencia que no va de acuerdo con la racionalidad” (Rescher, 1992: 23). Sin embargo, en este mundo donde sistemáticamente se dan ciertas características positivas –incluidos, específicamente, el libre albedrío y la contingencia– no todo suceso real tiene la necesidad de ser siempre óptimo (Rescher, 1992: 37). Así, por ejemplo, para lograr ser “el mejor equipo” no es necesario que esté formado por los mejores en cada especie. Lo “óptimo” está guiado por la inteligencia –acertada o errónea– y se entiende, en definitiva, como algo movido por la condición general de hacer viable y beneficiosa la vida para los seres humanos o las entidades compuestas por estos.

En principio, en esta teoría sobre lo mejor y lo óptimo encajarían dos versiones distintas: un *optimalismo distributivo* que dice que todo –cada característica y faceta de los procesos y todas las cosas existentes– es lo mejor. Y un *optimalismo colectivo* –holístico– que dice que lo mejor es la “suma total” de las cosas existentes tomadas como un todo. De las dos versiones, Rescher ve que la primera no es posible pues no hay por qué maximizar la genialidad –como decíamos– de cada miembro de un equipo si el fin es la realización de un objetivo común y total del equipo. No se puede pretender –ni es necesario– que cada parte pueda o necesite ser en sí misma una cosa gloriosa. Por lo que nos quedamos con la segunda versión en la que, en principio, los

mayores bienes para las especies como un todo implican conformarse con un beneficio menor para algunos de sus individuos.

Pero indirectamente relacionado con lo anterior, desde la racionalidad, buscamos optimizar dos tipos de cosas: el *proceso* y el *producto*. Cada uno de estos procedimientos será distinto del otro. Optimizar un producto consiste en que éste alcance los mejores resultados posibles. En cambio, optimizar un proceso consiste en garantizar que se maximicen las oportunidades de lograr los mejores resultados posibles. Entendemos que la diferencia entre ambos modos es que lo que se optimiza en el proceso son los resultados de la realización como tal y, en el producto, lo que se optimiza es la realización misma, no los resultados. De los dos modos, con el que tiene sentido que operemos al hablar de una organización es, sin duda, el proceso –más que la versión del producto–, sobre todo, teniendo en cuenta que el proceso no necesita y realmente no puede, requerir la absoluta optimización del producto tomado de uno en uno.

Tras identificar lo que se entiende por “óptimo”, queda por puntualizar que es el valor máximo que hay y que por ser valor hay que considerarlo desde un enfoque axiológico. Para ello, hay que empezar por resaltar que la optimización entendida como un valor pide algo diferente y más completo que el tratar de maximizar las medidas cuantitativas de los hechos objetivos. La optimización, a diferencia de una medición, gira en torno a relaciones complejas de interacción que no pueden reducirse a una medida directa. La maximización y la medición son cuantitativas y como dice Rescher, “La maximización solo es posible, si se encapsulan las probabilidades en cantidades numéricas.” (Rescher, 1992: 40). Sin embargo, lo “óptimo” se mueve dentro del mundo de lo probable y lo estadístico. La confusión reside en que cuando consideramos una cuestión desde una perspectiva probabilística, no creemos que estamos mirando a la optimización de su naturaleza *per se* que es de lo que se trata sino, más bien, a las posibilidades de su realización.

## **2.9. El papel de los valores en la racionalidad ampliada.**

Esta puntualización de lo “óptimo” como medida no cuantitativa sino cualitativa, nos remite a la teoría de los valores de Rescher según la cual los valores son algo mental que tienen que ver con la visión que las personas tienen de “la vida buena” para

ellos mismos y para sus compañeros (Rescher, 1969: 4). Un *valor* para Rescher es algo intangible que se manifiesta concretamente en la manera en que hablamos y actuamos y, especialmente, en la manera en que empleamos nuestro tiempo y esfuerzo y en las elecciones que hacemos (Rescher, 1969: 5).

Veremos que los valores funcionan en las organizaciones, a la vez, como limitaciones y como estímulos. Cuando nos adherimos a cierto valor éste nos motiva a hacer algunas cosas pero también nos coarta para hacer otras. Por ejemplo, cuando atribuimos un valor a una persona o a una cosa estamos poniendo las bases que nos hacen esperar de ella un cierto grado de conformidad –en su discurso y en su acción– o de aceptación con las características de ese valor (Rescher, 1969: 3-4).

En cuanto al proceso de valorar, éste se origina en el hecho de que somos parte de un mundo o pertenecemos a una organización o contexto orientados a un fin u objetivo y que lo hacemos tratando de lograr satisfacciones y de evitar las insatisfacciones (Rescher, 1969: 9). En la fase anterior a nuestra evaluación están el placer y el dolor y los beneficios y los costes que hacen que ciertas cosas nos motiven y otras no. Los valores, según veremos, se relacionan con la *visión* de cómo los fines deben ser vividos y también se relacionan con si los hechos están bien fundados, es decir, si cuando si los adoptamos pueden conducir, bajo las circunstancias disponibles, a una mejora de la calidad de vida. La calidad que los valores facilitan actúa de árbitro de los valores.

La capacidad para tener valores requiere, además de esa búsqueda de la calidad, la capacidad de racionalizar las acciones y las conductas. El que algo como una organización de personas tenga un “valor” significa que es capaz de dar razones para motivar el comportamiento de su gente orientado a metas en términos de beneficios y costes, sabiendo lo que está en el interés del ser humano y lo que no. (Rescher, 1969: 10-11).

Así que, los *juicios de valor* que formulamos como seres libres están siempre referidos a *hechos objetivos*. Valoramos los hechos –entendiendo por “hecho” una cosa o acción que hace una persona–, algo que sucede. De modo que no existe una línea de separación entre las afirmaciones que hacemos sobre los hechos y las afirmaciones de valor con las que los interpretamos. Pero, lo que está en cuestión no es ciertamente un asunto de elección ideal, ni tampoco de preferencia personal. Aunque implica nuestra libre elección, la cuestión de los valores es resuelta por medios objetivos –principalmente empíricos–, es decir, debe decidirse dentro de un contexto o proyecto

objetivo. En efecto, “una valoración no puede ser considerada como una cuestión de “preferencias subjetivas” (Rescher, 1969: 11).

La naturaleza de los valores es ideológica y las valoraciones son un asunto interpersonal. Scheler llama a los valores “convenciones afectivas”. Y, en este mismo sentido, Rescher hace de la impersonalidad de los valores, la base de su naturaleza objetiva ya que no puede ser que algo sea un valor para una persona y deje de ser un valor para otra. Aunque, por otra parte, un hecho puede, naturalmente, ser valorado por el sujeto de una u otra manera o puede ser de valor para una persona y no para otra. Los valores son pues objetivos y, en parte, también subjetivos en cuanto que son las personas las que los eligen.

En cuanto los mecanismos de clasificación de los valores son una guía práctica indispensable para la racionalización de las personas (Rescher, 1969: 13). Uno no puede empezar una discusión realmente coherente y bien informada sobre cualquier tipo de fenómeno – perros, juegos, enfermedades, etc. – si ésta no está bajo el paraguas de una clasificación general o sistema de valores acordados pertenecientes, a su vez, a una escala universal en la que estos se articulan. Unos valores compartidos como posible acuerdo previo es algo anterior a toda libertad de opinión, de modo que es algo que debe ser establecido en principio y lo será, en mucha medida, en la práctica (Rescher, 1969: 11).

Sin embargo, en vez de centrarse en las valoraciones, cuando se trata de explicar las acciones prácticas humanas en general, se suele poner un énfasis equivocado en dos tipos distintos de explicaciones alternativas: 1) las explicaciones en términos de *causas* como en: “se quedó dormido por la acción de los sedantes”. 2) las explicaciones en términos de *motivos* como en: “tomó el tren de las 5:40 para llegar a casa a tiempo para cenar” (Rescher, 1969: 21). Sin embargo, tener un fin u objetivo causal o tener una preferencia es obviamente diferente que tener cierto valor y justificarlo con buenas razones.

La conexión entre valor y hecho objetivo no es directa y, por tanto, no podemos hacer una inferencia del uno al otro (Rescher, 1969: 23). Por eso, la explicación de todo razonamiento debe tener en su corazón y en su centro un mecanismo para la aplicación apropiada de su valoración. Los valores juegan un papel importante en toda la teoría del razonamiento de Rescher (Rescher, 1969: 29): “La valoración es inevitable... [y] el

punto de decisión de una elección no debe ser al azar sino guiada por consideraciones de mérito comparativo, consideraciones en las cuales los valores deben jugar un papel fundamental”. (Rescher, 1969: 45). Cuando, por ejemplo, se nos presentan varios posibles cursos alternativos de acción, nuestro proceso racional de toma de decisiones consiste en hacer una evaluación comparativa de estas alternativas hasta fijarnos en una que muestre un patrón de acción coherente respecto a “lo mejor que se puede hacer” (Rescher, 1969: 48). En este tipo de coyunturas, la lógica de la situación requiere echar mano del recurso de los valores como facilitadores de los fines.

Ahora bien, los “hechos” que surgen de la observación de la información intersubjetivamente disponible son tratados por la ciencia deshumanizada que deja al margen los valores y se concentran en las características físicas de las cosas que son medibles de manera cuantitativa e impersonal (Rescher, 1994: 161-162). Pero, como piensa Rescher, las disciplinas deben estar orientadas al valor de las cosas y debemos estar preparados para la diversidad porque la única manera de justificar cualquier hecho pasa por la vía evaluativa y dentro de una cultura potencialmente diferenciada.

La filosofía de la ciencia no puede evitar los valores cuando hace ciencia. Desde el enfoque de la filosofía aplicada se reconoce la importancia de los valores y considera cómo afectan a los hechos: tanto en el ambiente informal de nuestras experiencias personales como respecto a nuestras idiosincrasias personales integradas en las “convenciones afectivas” presentes en los antecedentes sociales y culturales en el ámbito en que nos movamos.

## **2.10. La verdad como coherencia.**

En el mundo real, el término “verdad” se suele utilizar en diferentes sentidos, no tiene una única definición establecida. Sin embargo, la búsqueda de la verdad es el objetivo fundamental del filosofar de todo ser humano y está presente en el núcleo de todo tema o asunto en que intervenimos como seres racionales (Rescher, 1992). Por el hecho de ser inteligentes presuponemos la veracidad del conocimiento de lo que vemos representado en el mundo real. Pero, la cuestión se complica porque en el transcurso de la búsqueda, no reconocemos necesariamente la verdad como tal sino la verdad como cada uno la ve (Rescher, 1973). El modo como nos acercamos a esa verdad es

idealizando la integridad de las fuentes y los recursos cognitivos que utilizamos y comprometiéndonos con esa idealización. Y ello, principalmente, porque el hacerlo sirve a nuestro fin o propósito y porque, de alguna manera, nos es indispensable para dicho fin.

Además, tal y como se ve desde el idealismo moderado de Rescher, la teoría de la verdad como correspondencia entre los enunciados y los hechos, –propia del idealismo clásico–, nos proporciona una adecuada "definición" de lo que significa el término "verdadero", pero con esa definición solo tenemos ganada "la mitad de la batalla". Rescher, considera insuficiente el idealismo pero no prescinde de él. Acepta, para no desecharlo, la distinción que hace Russell (1993) entre naturaleza de la verdad y criterio de la verdad. Y diferencia entre la *correspondencia* de la proposición con los hechos –como es propio de la definición de 'verdad' como correspondencia– y la *coherencia o criterio* de la misma. Distingue entre "...tener un criterio para determinar la presencia o ausencia de algún factor (sea la acidez, la inteligencia o la verdad)... y tener una definición o especificación del significado..." (Rescher, 1973: 5-7). Así como la *definición* trata sobre qué es la verdad, en cambio, el *criterio* supone estar en posesión de un test más o menos seguro que nos permite distinguir los enunciados verdaderos de los falsos.

El criterio de verdad que Rescher contrapone a la definición de verdad, nos es imprescindible para nuestro pensamiento. Es la guía segura que tenemos ante las numerosas proposiciones problemáticas que la teoría correspondentista, por su parte, no soluciona. Problemas como son, por ejemplo, las leyes científicas, las proposiciones de hechos pasados, las proposiciones sobre probabilidades y posibilidades en general, las proposiciones condicionales y contra fácticas...etc., que la ciencia no llega a tratar. El *criterio coherentista* de Rescher, nos sitúa ante estos problemas en mejores condiciones para manejarnos.

La *coherencia* como criterio de verdad no es una doctrina metafísica acerca de la naturaleza de la realidad ni es una doctrina lógica acerca de la definición de verdad sino una doctrina *lógico-epistemológica* acerca del criterio principal de verdad cuyo precepto de verdad consiste en la coherencia mutua de las proposiciones. Ahora bien, desde este enfoque: "la coherencia ciertamente no es el *significado* de la verdad"



(Rescher, 1973: 31-39). La coherencia nos dice lo que es verdad (*what is true*) pero no es una guía para saber lo que es la verdad (*what truth is*).

La coherencia para Rescher expresa una relación de, al menos, dos términos que muestran dos rasgos principales: un mínimo de *consistencia*, es decir de no contradicción y, así mismo, de *conexión* o lazo de cierta implicación lógica. La coherencia como relación entre proposiciones basada en cierta implicación lógica que una teoría pueda mostrar, no nos va a proporcionar una definición de verdad, pero será muy útil como herramienta en el proceso de decidir si lo que en ella se propone es verdad (Rescher, 1973: 31-39). La coherencia es un criterio epistémicamente autorizador y un modelo, generalmente, efectivo de verdad.

Pero, sobre todo, la coherencia nos lleva a la idea de *sistema*. En efecto, la teoría de la coherencia está asociada a la concepción idealista de que la verdad –y con ella la realidad de la que es característica– representa un todo sistemático inclusivo, no sólo consistente sino también interconectado (Rescher, 1973: 37). Desde una posición cercana al sentido común –aunque de índole muy diferente–, Rescher propone que la *coherencia* entre las creencias –no la intuición o la utilidad como para los pragmatistas de su época– es la mayor fuente de la verdad y hace de las distintas formas de la justificación –de las buenas razones– el fundamento de dicha coherencia. De tal manera que si varias de las creencias expuestas resultan ser incoherentes entre sí, harían imposible su justificación.

Decir que “La coherencia no crea la justificación” (Audi en Mele y Rawling, 2004: 28) es decir que la coherencia no es suficiente para la justificación de las proposiciones o creencias en cuestión. La coherencia está ahí, acompañando supuestamente las creencias racionales y justificadas –que pueden ser reales o hipotéticas– de modo que actúa como distintivo de ambas: de la racionalidad y de la justificación”. Con la particularidad de que [según veremos más adelante] “la racionalidad y la justificación van a estar, en último término, asentadas en las mismas fuentes” (Audi en Mele y Rawling, 2004: 30).

Dado que la coherencia consiste en una relación interna entre creencias no puede estar restringida por nuestras tendencias naturales ya que se da solo en situaciones artificiales, teóricas. Esta falta de causalidad supone que en el proceso de creer en algo que nos proponen, debemos antes poseer los conceptos esenciales que figuran en la

propuesta pues: “donde uno no puede entender, uno no puede creer” (Audi en Mele y Rawling, 2004: 30). Sin embargo, los conceptos, a diferencia de las creencias, se nos aparecen y funcionan en familias. “No operan atomísticamente”. El lugar en que principalmente los adquirimos y los ponemos en funcionamiento son los discursos, juicios e inferencias. Así, por ejemplo: porque tengo algunos conceptos sobre 1) lo que es una flauta y sobre 2) lo que es el sonido, ahora puedo racionalmente creer que está sonando una flauta.

La importancia de la teoría de la verdad como coherencia radica, según Rescher, en la opinión que se tenga del rol regulativo que dicha coherencia puede cumplir como “sistema”. Pues, si partimos de un conjunto  $S = \{P1, P2, P3, \dots\}$  de hechos (Rescher, 1973: 39-40), esos hechos no nos son dados como verdaderos sino como candidatos-a-la-verdad –*truth-candidates*– y en competencia los unos con los otros. La coherencia es la herramienta que permite poner orden en ese caos y pasar de la inconsistencia a la consistencia y del desorden al sistema. Es también, el dispositivo que discrimina entre las piezas que ensambla y aquellas imposibles de ensamblar en el sistema, como en un rompecabezas en el que si falta alguna pieza éste pierde su sentido.

Con la teoría de Rescher en la mano podemos entender que en una organización decir que un plan de acción es coherente, no consiste en que se adecue con la realidad actual de la misma sino en que cubra todos los pasos del proceso: desde las necesidades y expectativas de la que surge –*input*– hasta que éstas sean satisfechas –*output*–. Lo que nos lleva a entender que la actividad principal que debemos afrontar de aquí en adelante es la *sistematicidad*. Esto quiere decir que cuando digamos que la propuesta 'p' es verdadera, lo que estaremos diciendo en realidad es que: 'p' es más fácilmente co-sistematizable que 'no-p' dentro del conjunto total de proposiciones tenidas por verdaderas.

Para esta tarea hay que optar por una lógica amplia que permita a varios conjuntos de hechos o información convivir -disyuntivamente- como alternativas posibles de verdad. Hasta el punto de que hay que creer en un pluralismo en el que la verdad yace en algún lugar de la alternativa, aunque no podamos decidir en qué lugar, como sería “lo ideal”. Y hay que pensar en una filosofía que se mantiene abierta a toda interpretación y a todo sistema que puedan llegar a abarcar la complejidad del discurso real.

## 2.11. La inducción como técnica estimativa.

Para justificar tanto la *praxis* inductiva como la *praxis* deductiva –como corresponde al pragmatismo idealista– Rescher lleva a cabo otro gran avance en su reflexión filosófica cuando explica que la inducción, en su más amplio sentido, cubre ambos propósitos. En vez de considerarla cómo un método de razonar según la ve J.S. Mill, Rescher considera la *inducción* la operación de descubrir y probar proposiciones generales. Entiende que la inducción incluye todos los dispositivos para razonar: desde las pruebas físicas hasta los hechos objetivos acerca del mundo. Rescher hace de la inducción el modelo que abarca todo el método científico de razonar y lo justifica utilizando la validación de los procesos de razonar en las ciencias.

Empieza por replantearse lo que se conoce como la “mecánica de la inducción”, es decir, estudia los detalles de las varias formas del razonar inductivo además de la estructura de la inferencia inductiva en sí y, también, si la práctica de la inducción es lo apropiado. En general, Rescher revisa las tácticas y estrategias de la inducción como *modus operandi*, el por qué funciona la inducción, y cómo funciona. Y, frente a la definición aristotélica hasta hoy generalizada acerca de que la inducción –*apagogé*– es “el camino desde lo particular o singular hasta lo universal”, o sea, un proceso de inferencia para llegar a conclusiones más amplias desde premisas menos informativas, Rescher diagnostica que el procedimiento no se ha entendido bien y hay que explicarlo de manera diferente. Ve la inducción, no como modo de sacar conclusiones sino como: “una técnica estimativa, una metodología para obtener respuestas a nuestras cuestiones de hechos por medio de una explotación óptima de la información a nuestra disposición” (Rescher, 1980: 20).

Esta nueva concepción *estimativa* de la inducción de Rescher es más un procedimiento erotético de pregunta-respuesta –como vimos en el capítulo anterior– que una inferencia tipo conclusión-derivada. Para él, la inferencia es un método para “estimar” cuál es la respuesta correcta a una pregunta. Y justifica su diferente visión como algo necesario porque vivimos en un mundo en el que tenemos que hacer lo mejor que podamos con los medios a nuestra disposición y, para ese fin, la estimación es el medio mejor. Considera que no estamos, –ni vamos nunca a estar– en una posición como para hacer una reclamación totalmente segura de la verdad en asuntos de interés

científico. Pero, en cambio, podemos hacer nuestra “mejor estimación” de la verdad del asunto (Rescher, 1980: 20-21). Esta concepción estimativa puede parecer que tiene de inconveniente que no puede garantizar la verdad de su producto, sin embargo, la fuerza argumentativa de la estimación queda explicada en el marco de la investigación y del sistema.

En su libro, *Induction* (1980) Rescher presenta su enfoque metodológico-pragmático acerca de la justificación específicamente pragmática de la inducción. Justifica la inducción como una metodología de investigación ampliada, destinada a dar respuestas a nuestra información a mano y que tiene como característica especial que va más allá de las cuestiones referentes a los asuntos de hechos. Este ir más allá no quiere decir que la inducción sea para Rescher algo idealizado sino un asunto referente a hacer “lo mejor” que podemos en las circunstancias epistémicas en que nos encontramos. Desde el nuevo enfoque de la verdad basada en el criterio, la inducción no es un método de “inferencia a la mejor explicación” sino a la “mejor sistematización”. La inferencia se convierte así en un instrumento de investigación que, como tal, ofrece un mecanismo o sistema para llegar a un mejor grado de respuesta correcta a las cuestiones sobre los hechos.

El cambio de sentido que Rescher da a la inducción se debe a que el proceso de estimación de la verdad no está guiado ni depende de consideraciones de *probabilidad* sino que ahora la que establece las condiciones y las circunstancias es la *plausibilidad* (Rescher, 1980: 5). Además, el proceso de estimación de la verdad se basa en un compromiso con la idea de que la verdad es sistemática (Rescher, 1980: 23) y de que la tarea de esa verdad es proporcionar una respuesta que esté cualificada para servir como nuestro sustituto de la verdad en contextos de hechos.

En general, el proceso de estimación de la verdad que Rescher ve en la inducción está gobernado por ciertas condiciones que son distintas de aquellas que rigen para la inferencia de la inducción según se conoce hasta ahora pues abarca: el que tenga el mismo carácter que su estimanda, que tenga uniformidad o fiabilidad de que va a asegurar resultados, coordinación o sensibilidad hacia los hechos, corrección o consistencia de rendimientos y exactitud o cercanía a los valores de verdad y ser verificable, validez (Rescher, 1980: 24-35).

En definitiva, la inducción para Rescher es la búsqueda de las respuestas mejores disponibles a las preguntas que surgen. Donde otra característica sobresaliente de su metodología inductiva –de las preguntas-respuestas y la investigación– es que funciona

dentro del doble dominio de los “asuntos de hechos” y de “existencia”. La inducción es en el fondo un mecanismo para ampliar el almacén de supuestas verdades que aceptamos acerca del mundo; es un recurso comparable, en este sentido, a la observación y la memoria (Rescher, 1980: 6). En esta perspectiva erotética –orientada a la pregunta-respuesta–, el “éxito” como fin de la inducción es un factor importante en la valoración de su adecuación. Siendo las preguntas sobre el futuro, entre nuestras preocupaciones, las más prominentes e importantes (Rescher, 1980: 7).

En resumen, con la nueva manera de entender el razonamiento inductivo de Rescher dejamos atrás el tipo clásico y particular de razonamiento inductivo que considera que la inducción es un inferencia que nos traslada hasta una conclusión general a partir de casos particulares; que pasa de lo simple a lo general, de la parte al todo, del síntoma a la enfermedad, saltando desde menos datos a conclusiones más amplias. Esta tesis se suma al sentido de que la inducción es un asunto de “hacer lo mejor que podemos” que actúa como el instrumento de pregunta-respuesta frente a una información imperfecta y que consiste en saltar a la conclusión –en vez de literalmente– derivando ésta de las premisas dadas y llegando a la conclusión desde ellas por un proceso extractivo (Rescher, 1980: 14). Esta diferencia del enfoque de Rescher –respecto al de la inferencia tal como la entiende hoy la ciencia– tiene en cuenta que en muchos casos la ruta a la mejor respuesta está obligada a proceder vía la mejor explicación. (Rescher, 1980: 18). Por eso, cuando nos referimos a ella se habla de la “inferencia a la mejor explicación”.

Rescher justifica la inducción como un método para hacer el trabajo de la estimación de la verdad: con la mejor garantía posible de fuerza racional en las circunstancias epistémicas y acerca de cómo están las cosas en el mundo (Rescher, 1980: 22). Rechaza pues la noción de que la inducción es una teoría acerca de la constitución de la naturaleza. Niega que la inducción sea una regla de inferencia que va de premisas menores a conclusiones mayores. El enfoque estimativo de la inducción de Rescher, trae muchas ventajas y todo el sentido para la argumentación justificadora que nos interesa en esta tesis.

## **2.12. La conexión entre inducción y sistematicidad.**

Para dotar con “el mayor grado posible de orden sistemático” al compromiso cognitivo de la estimación, Rescher articula el conocimiento dando forma a su

estructura de la manera más sistemática que puede. Rescher tiene razones para pensar que las consideraciones de *probabilidad* no son en sí suficientes para nuestras preocupaciones inductivas (Rescher, 1980: 29). Según su teoría de la inferencia como “la mejor explicación”, lo que importa de la inducción es que sea un sistema o proceso sistemático. O sea, interesa el cómo está articulado el proceso inductivo por medio de la fuerza de los argumentos de *plausibilidad*, no sobre consideraciones de probabilidad. Lo cuantitativo que caracteriza a la probabilidad de una conclusión inductivamente apropiada queda como algo adicional pero no significativo. Lo que interesa en la inducción que emerge como una estimación de la verdad guiada por la plausibilidad y con sistematicidad es la cuestión cualitativa de *cuál* debe ser esa conclusión.

Esa confianza de Rescher en los parámetros de la sistematicidad –completitud, cohesividad, consonancia, regularidad funcional, simplicidad y economía funcional– y en la eficacia-eficiencia funcional como estándares de plausibilidad y presunción en el dominio inductivo, podría hacer pensar que comparte la sistematicidad de F. H. Bradley (Bradley, 1919: 202-218) allí donde reclama el “sistema” como un “árbitro de los hechos”. Sin embargo, Rescher va más allá al convertir a la inducción en el “árbitro de la aceptabilidad como verdad” por medio de normas inductivas. El sistema como árbitro - no de los hechos sino de la aceptabilidad- es distinto que el sistema cohesivo que primero determina las verdades y luego las sistematiza. La sistematicidad se convierte en el test para la verdad con que podemos contar y pasa a ser la guía de nuestra estimación de la verdad. La aceptabilidad inductiva se convierte en un asunto de ajuste sistemático y de fuerza argumental respecto al que se ajustan los pasos del proceso.

El sistema ahora es el “instrumento” de ordenación de lo que aceptamos y el “árbitro” de aceptabilidad, es decir, el estándar de lo que tenemos que aceptar o, en su caso, apoyar– hasta que aparezca una contraindicación discordante. Aunque la inducción como tal no es ciertamente un dispositivo a prueba de fuego para lograr respuestas correctas, se ha convertido en un medio para hacer el trabajo de estimación de la verdad tan bien como sea posible en las circunstancias epistémicas en las que vivimos y trabajamos (Rescher, 1980: 55). La inducción pasa a ser un instrumento útil, un método concreto para lograr un determinado objetivo (Rescher, 1980: 88).

La inducción y la sistematicidad se conectan por medio de dos ideas: optimicidad y plausibilidad (Rescher, 1980: 33). El vínculo que Rescher ve entre sistema y verdad no

se refiere a que la verdad sea un sistema y por eso algo es “sistemático porque verdad”; Se refiere a lo contrario: la sistematicidad actúa como prueba de la verdad y algo es “verdad porque es sistemático”. El “sistema como test de la verdad” se entiende como un sistema que trata con la “mejor respuesta disponible” en el sentido de que es la respuesta la que nos proporciona la mejor estimación de la verdad disponible (Rescher, 1980: 37).

Para obtener “la mejor respuesta disponible” que la inducción pretende, la información nos llega de muchas fuentes como son la observación, los informes, etc. En todos los casos, esa información está sacada de nuestra fundada experiencia. De hecho, “no hay otra alternativa real para el *modus operandi* de nuestra estimación de la verdad que la explotación sistemática de la experiencia” (Rescher, 1980: 55). Así que, lo que se considera “el método óptimo de investigación” consiste en una “sistematización con experiencia”. “Sistematización” porque ello permite a nuestros mejores recursos racionales llegar a la verdad de las cosas” Y con “experiencia” porque ella es la única que permite la entrada de lo epistémico dentro del dominio de los asuntos de hecho y de la existencia.” (Rescher, 1980: 87). Así es como la inducción se hace un proceso de razonamiento plausible desde el “data” de la experiencia con los parámetros de sistematicidad jugando el papel de las normas de la plausibilidad.

Ahora bien, la justificación apropiada de la inducción es una justificación metodológica propia de un método, lo que es muy distinto que el establecimiento de una tesis. Para justificar un método hay que ser pragmático y proceder por medio de un proceso de dos niveles: 1) una *justificación inicial* en línea con lo que Rescher llama *faute de mieux* (a falta de lo algo mejor) haciendo notar lo que puede tener éxito; pero que no hay otra alternativa mejor a mano y su uso es relativamente libre de riesgo. Pero podemos ir más allá de esa necesidad práctica y 2) proporcionar una *retro justificación experiencial* que consiste en llevar a cabo el método y encontrarse con que efectivamente funciona y, por tanto, no hay razón para cambiarlo. Este proceso en dos niveles se basa esencialmente en la naturaleza metodológica de la inducción.

Siempre que sea como un inicio, Rescher establece el razonamiento *faute de mieux* como perfectamente apropiado pues supone un buen comienzo pero, si necesitamos lograr un fin, cree que estamos racionalmente obligados a usar un método que ofrezca más promesas de éxito que la elección de una alternativa de entre las que tenemos a mano. Hemos de encontrar una que –con pruebas comparativas – pueda proporcionar

toda la justificación requerida. La validez de la forma de razonar de *faute de mieux* la ve suficiente en el ámbito de lo práctico pero, en la esfera teórica, piensa que el adoptar la mejor alternativa a mano no está automáticamente garantizado sin más, como la mejor alternativa que podemos pensar. Considera que basar una conclusión en la ausencia de una buena razón visible es una práctica claramente no aceptable en el dominio cognitivo.

Una *tesis* es un compromiso teórico que solo puede ser racionalmente preferible cuando hay “buenas razones” para no adoptar ninguna de las alternativas en competencia. Mientras que un *método* es un recurso práctico que puede ser racionalmente preferible cuando no hay buenas razones para adoptar ninguna de sus alternativas. Esto es así porque justificar en el dominio práctico es diferente que hacerlo en el dominio teórico. Las reglas base probatorias de lo práctico son mucho más débiles que las otras. Una cosa es que estén en juego las *acciones* y otra que lo estén las *creencias* cuyo “adecuado apoyo justificatorio” es más complicado. En las acciones opera una presión de urgencia, diferente en cuanto a las creencias (Rescher, 1980: 65). Justificar para adoptar un procedimiento o método es diferente de la justificación que se necesita para adoptar una tesis. Para el método práctico es aceptable si no se presentan impedimentos para su aceptación (Rescher, 1980: 66); inicialmente no requiere una demostración de su efectividad en cuanto al éxito (Rescher, 1980: 68).

El resultado de estas consideraciones de Rescher es que la argumentación de *faute de mieux* es una pre justificación metodológica que, con su eficacia, optimicidad ostensible y seguridad operacional, está muy próxima a la metodología propiamente inductiva. Pero, en realidad, esta argumentación es una etapa inicial de justificación que no involucra a la inducción ya que dicha argumentación no está dirigida a hechos sino a unas relaciones de valor probatorio. La justificación inicial dada en base de las consideraciones de *faute de mieux* no puede ser de tipo muy general. Pero tras esa justificación inicial: “La cuestión de una retro justificación basada en la ciencia no puede ser eludida” (Rescher, 1980: 78). Para Rescher la inducción es un método ampliativo de razonar que ofrece medios para ir más allá de las pruebas a mano en el esfuerzo por contestar a las preguntas acerca de *cómo* las cosas sucede en el mundo.



Lo que justifica la inducción, o sea, lo que valida la manera específica en la que usamos la experiencia y en la que llevamos a cabo la sistematización inductiva, es su justificación metodológica, o sea la justificación del método que usa, del método particular para lograr un determinado objetivo. Esta estrategia de justificación es diferente que la del establecimiento de una tesis. Para justificar un método se debe ser pragmático y proceder vía un proceso de dos niveles 1) una necesidad práctica que implica una justificación inicial en línea con la argumentación *faute de mieux* haciendo notar que puede tener éxito, que no tenemos mejores alternativas y que su uso está libre de riesgo, y 2) una retro justificación experiencial probando el método y viendo que realmente funciona y que si funciona entonces no hay razón para cambiarlo. Estas dos justificaciones logran un importante objetivo común. Tanto en el uso como en la legitimación de la inducción confiamos en la misma ecuación base: justificación (validación) = sistematización.

### **2.13. La comunicación como base sistémica de la racionalidad.**

Rescher justifica la racionalidad como el instrumentos epistemológico que tiene el ser humano. Se queja de que siendo el único que tenemos vivimos alejados de él. Le preocupan aquellos que torpemente caen en pensar que la racionalidad no cuenta con las credenciales adecuadas. El hecho de no reconocer las capacidades de la racionalidad hace a las personas inhibirse y no vivir en una postura de participación y de búsqueda. Le preocupa, sobre todo, que estas personas llegan con ello a bloquear la empresa de la comunicación entre los seres humanos. Rescher argumenta contra los que piensan que puede haber una justificación *ex nihilo* como pretenden los que apoyan la creación del mundo *ex nihilo* por Dios. Colocarse fuera del dominio de la racionalidad por cualquier tipo de fe o por el escepticismo mismo o, simplemente, por dejadez intelectual hace imposible toda resolución de los problemas. El escepticismo, por ejemplo, es la postura de aquel que opina pero no afirma nada y exige evidencia objetiva a las afirmaciones de los otros. Para el escéptico, todo depende del sujeto y no del objeto. Esta actitud lleva a las personas a no creer en nada, a no entrar en conflictos con nadie y no verse obligados a comunicar ni defender sus opiniones ya que, para ellos no existen verdades objetivas.

Frente a la postura escéptica, el punto de partida de Rescher es la perspectiva de la comunicación. Ésta encierra una convención a la que antes me he referido como *acuerdo mínimo* que se apoya en dos puntos base: lo que uno declara es 1) algo que uno acepta como verdadero, y 2) algo de lo que afirma que posee garantías racionales para aceptarlo (Rescher, 1980: 87). Para él, rechazar las reglas básicas de nuestro *razonamiento* como inadecuadas [o por ignorancia] es abandonar las reglas básicas de la *comunicación* (Rescher, 1980: 87). Negar cualquier garantía racional incluso tentativa es exiliarse de la comunidad de comunicadores pues su misma postura hacia lo racional implica que no acepta la concesión de presuposiciones garantizadoras del uso comunicativo del lenguaje (Rescher, 1980: 87). Pues, como Rescher dice: “Para entrar en una discusión hay que aceptar las reglas fundamentales de significado y de transmisión de información que hacen posible, en general, la discusión [comunicación]” (Rescher, 1992: 33).

La comunicación es una empresa que involucra por naturaleza una adhesión a patrones. En efecto, un discurso comunicativo significativo requiere reglas o, de lo contrario, la misma comunicación se hace imposible. No aceptar las reglas de la comunicación y la deliberación no conduce más que a un vacío de relación en el que el silencio y la indiferencia se van imponiendo en la comunidad humana en general. Cuando estos patrones se niegan es lo mismo que afirmar que nada puede decirse adecuadamente y que nada puede comunicarse, lo que para Rescher, como para Pirrón en Diógenes Laescio, (1970-1972: ix, 66) es despojarse de la humanidad.

Cuando Rescher habla de colapso general en la perspectiva de búsqueda racional y en la perspectiva de la comunicación se está refiriendo al grado de tensión en que se vive respecto a estos importantes temas sin que por ello vayan a decaer ni disminuir su importancia y su actividad a riesgo de que suframos una insuficiencia como seres humanos. Pues para todo lo que realizamos, creemos o evaluamos, necesitamos –como personas razonables–, razones convincentes. Contar con un sostén cognoscitivo es un imperativo práctico de nuestra condición. Pero solo lo obtenemos si mantenemos una apertura comunicadora hacia los diversos tipos de garantía que nos proporciona lo que es “lo mejor posible”.

Por otro lado, Rescher interpreta que para ser realistas hay que también ser razonables en lo que requerimos del conocimiento. No pretende que nos acojamos a un perfeccionismo que –por ansiar certeza, conocimiento o verdad definitiva– nos deje con las manos vacías. Sabe que los errores teóricos están siempre ahí caracterizando nuestras afirmaciones fácticas y que

entre la justificación cognoscitiva de una afirmación sobre un hecho y su verdad real hay siempre un hueco que necesita ser llenado [por la comunicación y la justificación] y que en las circunstancias prácticas de nuestra búsqueda puede reducirse a algo trivial pero nunca cerrarse completamente.

Lo que nos presiona e impulsa como seres inteligentes hacia los modos de comunicación y colaboración es la fuerza de la evolución. El proceso correspondiente de interacción social –la comunicación– requiere la presunción de racionalidad como un aspecto crucial del mismo. De hecho, sin creer en la racionalidad, las bases de la comunicación y de la colaboración quedan aniquiladas. No podemos comunicar o colaborar con los otros sin que supongamos un grado razonable de racionalidad por nuestra parte y por su parte. La presunción de racionalidad es el requisito primero para comunicar y relacionarse. (Rescher, 1993: 11) y, con ello, para evolucionar.

Por último, como Rescher afirma, las mentes son individuales pero los conceptos se adquieren en las relaciones mutuas. La racionalidad teórica y la justificación en general no surgen del deseo, la creencia o la intención de la mente de un individuo en solitario. No se puede decir correctamente que una persona en solitario vaya a adquirir la capacidad conceptual que necesita para lograr una justificación pues: “la justificación no se puede derivar de una sola fuente” (R. Audi en Mele y Rawling 2004: 31). Las justificaciones se derivan de más de una sola fuente y la formación de los conceptos no se desarrolla antes o de manera aislada de la formación de las creencias racionales.

Por su parte, los conceptos son las piezas para la construcción de teorías, pero no puede desistarnos el creer que por tener una familia de conceptos vamos a tener una teoría. La adquisición de conceptos y la competencia para ello, tampoco se deriva de la coherencia. Lo que, según la manera como está fundamentada en sus fuentes, trae la coherencia es la justificación: “...lejos de derivarse de la coherencia, la justificación, en virtud de la forma en que se basa en sus fuentes, trae con ella la coherencia” (R. Audi en Mele y Rawling 2004: 31) y (Rescher, 1987: 28-42). Así que, el carácter de nuestros procesos de recolección de información, lo canalizamos a través de nuestras perspectivas teóricas-conceptuales y juega una parte crucial en la comunicación. En ella, la innovación en cuanto a los hechos puede generar nuevas teorías y nuevas teorías pueden transformar el verdadero significado de los datos antiguos. Este proceso dialéctico de *feedback* sucesivo no tiene límites inherentes y se basta por sí solo para el estudio de la naturaleza.

## CAPÍTULO III

### 3. LA UNIDAD SISTÉMICA DE LA RACIONALIDAD AMPLIADA.

#### 3.1. La relación entre racionalidad teórica y racionalidad práctica.

Las palabras teoría y práctica, de origen griego, tienen sus equivalentes en latín en los términos: “especulativo” vinculado a las creencias o ideas y “operativo” relativo a la intención o conducta y a la acción. Según cómo lo entiende esta tesis: un razonamiento *teórico* trata de la formación y justificación de nuestras creencias y de descubrir cómo es el mundo; y un razonamiento *práctico* es aquel que determina qué es lo que uno debería hacer, la manera de conducirse y lo que conduce a la acción. Dicho *grosso modo*, del pensar o creer se ocupa la manera de razonar teórica con la demostración como prueba; y el hacer y el actuar, en cambio, atañe a la manera práctica con la justificación como señal. En cuanto al conocimiento que va a resultar de la racionalidad teórica es un *conocimiento especulativo* acerca de los conceptos generales y las creencias. Y, por su parte, lo que resulta de la racionalidad práctica es un *conocimiento empírico* que se desprende de los deseos humanos y de las acciones-decisiones volcadas a la experiencia de lo que se vive. Sin embargo, aunque la comprensión de la racionalidad teórica y la racionalidad práctica consideradas por separado parece clara, el problema surge cuando se trata de explicar la relación que se da entre ambas.

La crítica que Rescher hace a la racionalidad práctica tal y como hoy se concibe al margen de la teórica es: a) que se reafirma en dos supuestos: los deseos y la acción y b) que se mantiene al margen de toda evaluación de los fines y medios. Esta postura resulta unilateral e incompleta porque pretende que lo único que vale para conocer es el actuar y la experiencia y que, por el contrario, el pensar y fomentar las ideas o conceptos es un camino equivocado. Este enfoque específicamente práctico que tiene su origen en la naturaleza y la ciencia, considera que todo intento de reflexión teórica

acerca de lo que hay que hacer es un acto contra ella y contra el fin que realmente se intenta. Pero tasar la racionalidad tan fijada exclusivamente a la acción implica creer que el *pensar* es una incongruencia y un absurdo en comparación con el *actuar*.

La falta de confianza en el papel de la racionalidad teórica y en el conocimiento teórico a favor de la practicidad es el enfoque más vigente en la sociedad occidental de hoy y en sus instituciones-organizaciones. Este exceso de devoción práctica se puede reconocer de inmediato en una persona o en una organización de personas cuando se declara un único interés: estar en activo y, con ello, en movimiento.

Otra situación opuesta aunque igualmente inconveniente es aquella en que prevalece una hegemonía de la racionalidad teórica en perjuicio de la racionalidad práctica. La exagerada racionalidad teórica se puede encontrar vigente en aquellas personas y colectivos –universidades o entidades públicas de nuestro entorno– para las que el peso de la teoría resulta en detrimento de la actividad misma y del uso práctico y operativo del conocimiento. Me refiero a aquellos ámbitos en los que la práctica no consigue hacerse oír pues lo que impera es el esfuerzo teórico-racional.

Sobre la relación entre la racionalidad teórica y la práctica se ha argumentado mucho en filosofía. Hay pensadores que consideran, por ejemplo, que la racionalidad práctica presupone la teórica, pero no a la inversa. Estos consideran que la racionalidad teórica actúa como evidencia racional, aunque no de manera determinada sino solo como algo provisional y revisable. Este planteamiento hace de la racionalidad teórica la causa de la racionalidad práctica con la salvedad de que esa causa puede cambiar y de hecho se puede revisar (J. Mosterin, 1978).

En general, todo intento que se ha hecho de dar mayores atribuciones a la teoría sobre la práctica o, a la inversa, a la práctica sobre la teoría acaba por ser causante de muchos equívocos. Máxime cuando esas pretensiones son producto de la falacia conocida por *causa falsa*. Por ejemplo, en la época del racionalismo se decía que utilizando un “método adecuado”, la razón no tiene límites y podría llegar a conocer todo y a producir todo, es decir, a ser la causa de todo. Lo cual, como digo, es una afirmación obviamente falsa que se basa en una creencia que pretende que puede pasar lo que realmente jamás pasa.

Por su parte, el empirismo también produce un tipo de equívoco cuando, para restringir esa pretensión teórica racionalista de ser ilimitada, considera el método

experimental y la práctica como la única base de los conocimientos humanos. En este caso, en lugar de intentar probar la relación entre racionalidad teórica y práctica, lo que se pretende es probar la no relación entre el sentimiento y la racionalidad; como cuando Hume dice: “El sentimiento es la única guía para la vida humana” (Hume, 1923). Cuando sentimientos como la desconfianza, el miedo, la inseguridad influyen sobre la toma de decisiones prácticas, no por ello se puede afirmar que “dominan” sobre ellas ni tampoco que directamente son lo único que las “provocan” como pretenden los empiristas. Decisiones como por ejemplo la compra de una casa no están movidas únicamente por el sentimiento del *deseo o afecto* del tipo “me gusta” o “me parece bonita”. La emoción o sentimiento es la primera reacción que se experimenta y de la que se ocupa la psicología apoyándose en argumentos psicológicos –según veremos en el capítulo VIII–. Pero las emociones o sentimientos pertenecen a un campo relacionado pero diferente del campo de los valores en el que la racionalidad se tiene que apoyar para que la toma de decisiones sea consciente, inteligente y racional.

Otro equívoco sobre la relación racionalidad teórica-práctica es el del pragmatismo que critica todo tipo de distinción entre el *hacer* algo –acción– como es aprender inglés y el *pensar* –idea o creencia– acerca de aprenderlo. Para el pragmático, el pensamiento y la acción son dos aspectos indivisibles del mismo proceso de *adaptación* al mundo. Desde su característico enfoque instrumental, el conocimiento es una herramienta para organizar la experiencia de modo satisfactorio para adaptarnos mejor. El conocimiento, en este sentido, no es algo mental acerca de la realidad externa sino que es “un instrumento o un órgano de la acción exitosa” (Dewey, 1997: xxiv). Para una mentalidad pragmática, el conocimiento no se da desligado de los *intereses* –que, a veces, confunden con los *valores prácticos* de utilidad–. El pragmático parte, como le empírico, de la experiencia práctica y la continuidad de ésta con la naturaleza, lo que le posibilita el conocimiento: aprendemos al hacer.

Con todo, el acierto del pragmatismo de Dewey a diferencia del empirismo de Hume es que la práctica no se puede dar sin el contexto de la teoría. En efecto, para este filósofo americano: cómo pensamos determina el cómo actuamos (Dewey, 1997, vol.4). Dicho así parece que la teoría determina la práctica, pero lo que expresa con ello es algo más sutil pues la relación teoría-práctica para este pragmático va en ambos sentidos. Además, es una relación en la que no hay predominio de una de las partes

sobre la otra. En efecto, para Dewey teoría y práctica son aspectos indisolubles de un mismo proceso. Lo que interesa –volviendo al ejemplo de antes– es que, realmente, no puedo separar lo que “creo” –acerca, por ejemplo, de aprender inglés– de mi “decisión” de hacerlo; como no puedo separar lo que pienso sobre la lluvia, de mi decisión de salir a mojarme. Ello sería separar la racionalidad teórica que me habla del aprender inglés, de la racionalidad práctica que me habla de su utilidad.

### **3.2. La racionalidad no es un asunto de prioridades.**

Kant es quizás el primero que considera que el conocimiento es algo que requiere la participación “activa” del actor de los hechos y no como un mero espejo de la realidad. Señala que antes de ser observadores [teóricos] del mundo, somos participantes [prácticos] en un sistema de relaciones sociales (Kant, 1968). Sin embargo, habla de las dos posibilidades: 1) de que asumimos la perspectiva del observador solo cuando algo no funciona en la relación práctica y 2) lo que se considera contrario: de que asumimos la perspectiva del observador o de agente epistémico tanto cuando las cosas funcionan como cuando no funcionan en la relación práctica (Kant, 1968). Pese a su nueva perspectiva de “el sujeto como parte”, éste sigue conociendo solo aquello que él mismo produce: es observador pero no participante. Aún con esta consideración todavía precaria del actor de los hechos, Kant (1968) encuentra razones por las que se puede hablar de la primacía del uso práctico de la razón sobre el uso teórico de la misma cuando dice que para aquello que no nos alcanza a dar razón la razón teórica –la libertad, el alma, etc. –, entonces, la razón práctica tiene primacía sobre la teórica. Con lo que está diciendo que hasta en esos casos límite de la razón teórica, la razón práctica tiene primacía para decidir aquello que crearemos. Aunque no va a ser así en los casos más generales de producción de conocimiento. Kant opina también, pero de manera distinta, que la *razón práctica* tiene primacía sobre la *razón teórica* o especulativa para frenar algunas de las ensoñaciones de esta última, por ejemplo, cuando ésta trata de ir más allá del conocimiento que puede acreditar. Llega incluso a declarar que la razón teórica está subordinada a intereses prácticos cuando dice que no puede proponerse que la razón práctica sea subordinada a la especulativa pues sería invertir el orden (Kant, 1989).

Nos encontramos así que el compromiso pragmático de Dewey con la integración de teoría y práctica da un paso más que el de Kant pues apuesta por la indisolubilidad entre lo que se cree y lo que se hace. Suponer que son dos representaciones diferentes de la realidad y, con ello, dos usos distintos de la razón es caer en un dualismo como el de la tradición filosófica que subordina el uso práctico de la razón al teórico. Al menos, para este filósofo pragmático, la relación no es un asunto de prioridades. La *razón teórica* está condicionada por ciertos intereses prácticos –como es, por ejemplo, la ventaja de obtener un conocimiento fiel del mundo– y, a su vez, la *razón práctica* es la que guía –aunque no determina– los objetos de la razón teórica. Pero son todos ellos “aspectos indisolubles de un mismo proceso”<sup>6</sup> que se presenta como una totalidad coherente y organizada respecto a ambas racionalidades, sus actores, sus elementos y sus etapas.

Sin embargo, en la triple vertiente de la razón *teórica, práctica y evaluativa* que Rescher retoma de Kant (Rescher, 1988: 3 y ss) encontramos que la relación va en ambos sentidos y no hay predominio de una sobre la otra, aunque en cada ocasión y ámbito se interprete con más preeminencia el papel de una de ellas. La separación que por motivos de utilidad se haga entre las dos racionalidades es una distinción que no representa realidades diferentes. Incluso separar la racionalidad teórica y práctica para estudiarlas aparte se convierte en una tarea no fácil porque, unas veces, lo que se puede considerar teoría parece práctica y a la inversa. No se difícil entender que cuando se están utilizando los fines como instrumento práctico de persuasión no es lo adecuado racionalmente hablando pues es señal de que se están instrumentalizando, se está haciendo de los fines un medio. Del mismo modo es tarea difícil hacer una separación entre teoría y práctica cuando nos cuestionamos ¿a qué género de conocimiento – teórico o práctico– pertenece la técnica que aprende un ingeniero en la escuela y utiliza luego para la construcción de puentes, comparado con el conocimiento que le permite inventar un aparato? O, es también difícil responder cuando nos cuestionamos ¿hasta qué punto la técnica informática de un experto es diferente de aquel uso informático que practica como usuario sin conocer la técnica que hay por debajo de ello? Otro

---

<sup>6</sup> Cuando Rescher habla de “La primacía de la racionalidad práctica” (1973), se refiere a una circunstancia de la práctica respecto de la ciencia que le da ventaja sobre las otras. No a una precedencia de la práctica respecto de la teoría en el sentido de que depende o procede de ella.



ejemplo similar es el de la medicina como ciencia que enseña a curar pero que se puede aprender sin ánimo de ser médico. También hay una relación problemática entre la teoría moral que a veces estudiamos por curiosidad, pero sin intención práctica de hacernos buenos. Todas estas diferencias tan cercanas nos dan una idea de la *incertidumbre* en que nos pone la realidad a la hora de pensar para actuar.

Respecto a la teoría y la práctica, veremos que para Rescher, el pensamiento no determina la acción sino que solo la orienta y sirve de guía, lo que va a significar que el pensar teórico del objeto no tiene ventaja sobre el pensar práctico de las acciones. Simplemente sería como creer que el aprender inglés, sea o no especialmente útil y ventajoso para dirigir bien una organización, no determina “necesariamente” que nos decidamos a aprenderlo, pero no cabe duda que el tener claros los conceptos o teorías de una organización ayudará a que la práctica no caiga en el desorden y los engaños que conllevan la experiencia.

### **3.3. El tercer elemento de la razón: la racionalidad evaluativa.**

Del mismo modo que Rescher no encuentra cabida para separar la racionalidad teórica de la práctica, tampoco encuentra manera de separar éstas dos –teoría y práctica– de las cuestiones evaluativas. En efecto, con carácter especial, Rescher propone la *racionalidad evaluativa* –como antes lo había hecho Kant, (1967) – como tercer requisito de la racionalidad junto a la *racionalidad teórica* y la *racionalidad práctica*. Nuestro filósofo de la racionalidad ampliada, saca a relucir la problemática del valorar y trata la complejidad de esta última racionalidad como forzosa junto a las otras dos. Muestra que los *valores* apelan no solo a la cuestión subjetiva de los sentimientos o de la motivación, sino también a la objetividad propia de cada cultura y su sistema de valores, en cada momento histórico.

Rescher en su libro *Razón y valores en la Era científico-tecnológica* coincide con Kant en que se impone la necesidad de incluir, dentro del ámbito de la racionalidad en general, una *axiología* enfocada a los valores y sus propiedades epistémicas y metodológicas. Para él, el cometido de los valores en el ámbito tanto de la racionalidad teórico-científica como práctica no es arbitrario o añadido sino inherente a la propia estructura de búsqueda racional de comprensión y acomodación del ser humano al

mundo natural que constituye el entorno de su vida (Rescher, 1969). De tal forma que la elección que el sujeto hace entre teorías o prácticas rivales está regida por una variedad de valoraciones, valores que van evolucionando según las épocas y la comunicación sistemática de una ciencia a otra.

Atrás queda la tradición empirista inspirada en Locke y Hume, y el Kant de la *Fundamentación de la Metafísica de las costumbres* y de los neokantianos, que habían terminado por reducir la racionalidad a una “racionalidad pura” separada de los valores. También, sociólogos como Max Weber habían considerado que la finalidad de la ciencia social y de las organizaciones desde el punto de vista social, tiene que ser: decir la *verdad*, lo que se hace: buscando la realidad y siendo transparentes describiendo y explicando los fenómenos –como él mismo hizo– de la mejor manera posible. La separación que hace Weber entre el mundo de los *hechos* y el de los *juicios de valor* le hace decir: "el hombre de ciencia debe indicar claramente dónde y cuándo termina de hablar el científico y dónde y cuándo comienza a hablar el hombre de voluntad" (Weber, 1995).

Esa tremenda escisión entre los dos mundos: uno objetivo de los hechos y el otro subjetivo de los valores e interpretaciones que Weber describe está hoy finalmente en crisis. Las explicaciones generadas solo de manera *causal* sin la consideración del sujeto y los valores, representan visiones muy parciales de la realidad ya que exigen un retroceso hasta el infinito; o si no, exigen reducirse, en sus explicaciones, a pequeñas parcelas o aspectos del todo. Así que hoy, desde la filosofía aplicada se empieza a entender que además de una metodología y una epistemología, debemos incluir también una axiología si de verdad nos queremos acercar a la práctica científica real (Merton, 1980)<sup>7</sup>. De lo contrario, seguiremos perpetuando la organización de Weber y un *reduccionismo* centrado principalmente en el capital –sea éste económico o del conocimiento- y en su expansión. Pues, aunque recupera al sujeto como lo hizo Kant, éste sigue siendo un mero observador que no interviene hasta que algo no funciona en la relación práctica (Kant, 1989: 218). El actor de los hechos en Weber no llega a ser un agente epistémico que participa.

---

<sup>7</sup> Robert King Merton es uno de los sociólogos más renombrados del siglo XX al que el presidente Clinton concedió la Medalla Nacional de la Ciencia, máximo galardón científico norteamericano y al que a veces se le conocía como Mr. Sociology.

En cambio para Rescher, los valores son el elemento de inclusión del sujeto porque actúan de enlace entre lo subjetivo y lo objetivo. Pero solo aparecen en las organizaciones humanas cuando, de manera evolucionista, en la mente de las personas que las integran y en la propia inteligencia colectiva, se da la indisoluble unión de la racionalidad *teórica, práctica y evaluativa* guiada por una ética axiológica y con la participación directa del sujeto racional. En la mente de las personas y en su historia subyace una axiología basada en la libertad de pensamiento y la libertad de crítica respecto a lo *deseable, útil o justo* ineludibles para el desarrollo del pensar, actuar y juzgar.

El tercer ingrediente de la racionalidad se refiere al *juicio de valor* de las personas sobre los hechos y se fundamenta, a su vez, en una fluctuante combinación de valores compartidos –sistemas de valores– que suscitan la *elección* de unas interpretaciones o conductas frente a otras. Los valores –que Scheler definen como “convenciones afectivas”– tienen su origen en lo que este filósofo denomina las “intuiciones sensibles” por medio del “percibir sentimental intencional” (*intencionales Fühlen*) (Scheler, 1969) que tenemos de las cosas. Los valores se combinan e integran de manera que arman un entramado jerárquico o escala de valores universal, dentro de la que estimamos y damos importancia a los *hechos*, –personas, cosas y acciones cumplidas o por cumplir–. De modo que cuando nos ponemos a pensar en un “hecho” científico o práctico, los “valores” operan dándoles una importancia u otra. Interviniendo así en nuestras vidas aunque no seamos conscientes de su presencia y descargando la máxima eficacia sobre nuestro comportamiento que reacciona según las implicaciones latentes de nuestras valoraciones.

Puede pasar, como en otro filósofo actual Bunge (1985), que la racionalidad evaluativa de los valores se someta a la racionalidad práctica de lo útil o ventajoso. Esto pasa cuando se relaciona la racionalidad evaluativa del científico, por ejemplo, con su sensibilización ante los problemas morales; o, cuando el moralista funda su discurso en el saber contrastado de la ciencia. Con este tipo de enfoque, lo que se consigue es que el éxito del proyecto de fundamentación racional de la ciencia dependa del saber ético. En esta línea se da una reciente tendencia que fundamenta la ética en la biología. Así lo hace Edward O. Wilson (1980) en una de sus tempranas obras, a partir de su propuesta de “nueva síntesis” entre biología y sociología. Para estos científicos,

la manera de entender la racionalidad evaluativa en dependencia directa de la racionalidad práctica, termina en una reducción de lo social a lo biológico malinterpretando algo que es propio de la racionalidad teórica como si fuera una competencia natural o práctica. Pero, al cabo, lo más dispar a una axiología como la de los clásicos es, por ejemplo, J. Monod (1971), Premio Nobel – junto con F. Jacob y A. Lwoff– de Fisiología o Medicina en 1965, que excluye la ética de la ciencia porque considera que no hay que confundir conocimiento con ética, es decir, verdad con valores.

Ante todos estos intentos de comprensión de lo que es la racionalidad evolutiva y su relación con la teoría y práctica, Rescher tiene que salir a recomponer la situación y lo hace con su *Introduction to Value Theory* (Rescher, 1969-1982). En ella analiza ampliamente toda la problemática del valor y revela que no es sólo una cuestión subjetiva sino también objetiva. Los valores en la ciencia, por ejemplo, se refieren fundamentalmente a valoraciones de los objetivos elegidos, y dicha elección la hacen los sujetos prefiriendo unos aspectos sobre otros, teniendo en cuenta el tiempo, los esfuerzos y los medios o recursos empleados.

Los *valores* son cualidades dotadas de contenido que están en las personas, cosas y acciones –es decir en los hechos– pero son independientes tanto de ellas como de nuestro estado de ánimo subjetivo y, lo que es muy importante, “se revelan también en las emociones”. Scheler (1999) equipara las emociones con lo racional pues su afectividad, con el amor como actitud radical, es tanto o más *a priori* que la actitud racional. En otros términos: sólo el que ama algo es capaz de conocer racionalmente, ya que sin el amor no podría tener la experiencia de dicho fenómeno (Rescher, 2000).

De manera similar a la clasificación de los clásicos, para Rescher, los valores tienen que ver con ambas: con la *teoría* y con la *práctica*. Por una parte, en la teoría hay valores que son deseables en sí mismos –como son la coherencia, la consistencia, generalidad, comprensibilidad, precisión y otros– que sirven para justificar la *aceptabilidad* de las afirmaciones científicas. Y, por otra parte, en cuanto al proceso *práctico* de la acción y la producción, también hay otros valores útiles inherentes a los actores y al producto o servicio mismos, tales como la utilidad pragmática y la ventaja pero también la perseverancia y persistencia, veracidad, honradez intelectual, cuidado del detalle, pasión

por la búsqueda de la verdad, modestia intelectual, etc. Aquí Rescher introduce también los “estímulos” del sujeto y la búsqueda de incentivos y premios a la operativa.

La racionalidad evaluativa es pues esa parte de la racionalidad que se nutre de los valores y de la justificación de estos para *evaluar*. Por ejemplo, evaluamos el carácter deseable o no de las diversas implementaciones tecnológicas preguntándonos: ¿es deseable ética o moralmente, social, cultural o pedagógicamente hablando organizar grupos de presión para orientar la opinión o para desarrollar armas de destrucción masiva? También, en diversas áreas de la medicina surgen muchas preguntas sobre la clonación y el aborto o sobre la puesta en práctica de la investigación médica, sobre el ensañamiento terapéutico, la eutanasia, la prolongación artificial de la vida y muchas otras preguntas que hoy plantea el desarrollo de las últimas tecnologías en medicina. (Rescher, 2009). En un mundo plagado de problemas y conflictos, los valores en general, son imprescindibles para la secuencia armónica y equilibrada tanto del pensar como del actuar y del mismo evaluar. Junto a la *creencia* racional y la *acción-producción* racional es imprescindible tener en cuenta la *evaluación* racional porque es la que viene a involucrar el criterio valorativo del sujeto acerca de aquellas.

### **3.4. ¿En qué consiste la “unidad sistémica” de la razón?**

Con la axiología en la mano, Rescher como Kant, consideran que la racionalidad es una “unidad orgánica” que supone el conocimiento teórico o cognitivo, el práctico de la realidad y el evaluativo de los valores. La aportación de Rescher respecto a Kant es su especial manera de contemplarlos “fina e inseparablemente entretreídos”. Cuando dice que “la racionalidad consiste en la búsqueda inteligente de fines apropiados” (Rescher, 1988: 1 ss) está presuponiendo una acción de búsqueda de conocimiento, una metodología práctica y una evaluación axiológica de fines. La consideración de los tres aspectos de la racionalidad como parte integrante de un mismo proceso racional representa un gran paso en el desarrollo de la Humanidad. El mundo sería muy diferente si se cumpliera lo que Rescher como nuestro actual pensador de la racionalidad dice que todos los sectores de la razón deben ser invocados y coordinados en cualquier fórmula que trate de caracterizar adecuadamente la naturaleza global de la racionalidad (Rescher, 1988).

En el fino tejido o proceso integrado que traza la racionalidad, la razón teórico-cognitiva se inicia con la pregunta: ¿Qué creer o aceptar? y está constituida por las *creencias* cuyo ámbito no pertenece al orden de lo singular. La racionalidad teórica es el mundo de la investigación, de la teoría y la ciencia. Aplicada a la organización, resulta en un proyecto y en los *desiderata* traducidos en los conceptos del mismo. Sin embargo, ésta racionalidad teórica no se muestra en estado puro. Solo puede suceder a partir de una metodología efectiva de investigación (Rescher, 1988). El contar con una *creencia* racional se lleva a cabo por un proceso apropiado de recogida de información que analiza los *hechos* y las *valoraciones* de los mismos por parte de los actores clave. Esa investigación es, en sí misma, una acción mental, es una actividad que, para ser apropiadamente conducida, debe ser gobernada por las reglas básicas de la racionalidad práctica, ya que solo la “experiencia” puede validar nuestro conocimiento objetivo acerca del mundo (Rescher, 1988).

Pero, ¿cómo entra en acción la racionalidad *teórica*? La racionalidad teórica se manifiesta de la siguiente manera: para poder llegar a justificar una verdad que ha partido de una intuición, ésta es transfigurada en un concepto sobre el que aparecen una pluralidad de valoraciones y, a partir de lo cual, hay que demostrar que la hipótesis emitida tiene una validez objetiva, o sea, que no cae en el vacío sino que se cumple en una cosa real y que dentro de la pluralidad de valores que esa cosa suscita, una cierta valoración es superior a otra. Finalmente, el entendimiento, -tanto del investigador, del científico como del líder o visionario-, no contento con la simple aprehensión de la abstracción de lo que percibe o imagina, la complementa con el *concepto*. Que, si éste fuera de carácter instrumental, se concretaría en un cálculo de costos y beneficios vinculados a una estrategia práctica en la que se “especularía” o teorizaría ascendiendo del todo a las partes, del efecto a la causa, del fin a los medios. Pero, al ser un caso teórico, se asciende de lo singular a lo universal y de lo manifiesto a lo recóndito por el análisis de los propios conceptos.

La *creencia* o *aceptación* que distingue la racionalidad teórica –que Kant llama también “especulación”–, se limita a proporcionar y validar nuevos métodos y procesos. Pero, para que el uso de la racionalidad teórica sea “adecuado” a la realidad, es decir, esté bien relacionado con el uso de la racionalidad práctica, hay que incluir al sujeto y a la experiencia práctica de éste y de todos los implicados en ella. La

especulación tiene que tener en cuenta la experiencia de las personas que realizan la tarea. No podemos decir que *creemos* sin habernos antes salido de las ideas y los conceptos. Tenemos que considerar las distintas valoraciones de los actores desde un carácter demostrativo y desde una tentativa verdaderamente racional de explicarse.

En el capítulo IV de esta tesis veremos que el conocimiento teórico-racional que resulta en forma de proyecto en una organización aunque ha estado sometido plenamente a la conciencia individual del visionario de la organización y a su poder de imaginar y de crear, tiene una función normativa y, justo por ello, motiva desde su relación con la racionalidad evaluativa. La teoría actúa como una instancia normativa de los principios que, en su relación con la práctica, se convierte en una función social e instructiva.

Por su parte, la racionalidad *práctica* responden a la pregunta ¿Qué hacer o realizar? Esto supone justificar las *acciones* y las *conductas* y lo hace con razones de probabilidad, de causa y efecto o de fin y medios. Pero contestar a esta pregunta requiere el refuerzo de la racionalidad *teórica* y de la racionalidad *evaluativa* de los *valores*: si nuestras decisiones prácticas no están evaluadas respecto a su adecuación al fin, no serían efectivas pues podrían estar errando la dirección.

Así que la práctica no se opone, sin matices, a lo teórico sino que ambas racionalidades se tienen como si de dos ámbitos duales e irreconciliables se tratara. Es preciso aceptar que una práctica del hacer y actuar sin una teoría que estudia la *aceptabilidad* y *deseabilidad* de sus decisiones, es ciega –como vimos al referirnos a Hume–. O también, como acabamos de ver: una teoría sin una práctica es estéril. De modo que la actitud práctica no es puramente ateórica en el sentido de que prescindiera de cualquier tipo de cálculo. De hecho, la diferencia entre lo práctico y lo teórico no consiste en que aquél actúa y éste piensa. La actitud práctica presupone una comprensión de lo existente por medio de un análisis de situación que no se quede anclado en los conceptos sino que desemboque en lo cotidiano, en lo existente, en la acción.

El saber de la racionalidad práctica en su justa relación con el saber de la teoría se encuentra ya en Homero, tanto en la *Iliada* como en la *Odisea* (Homero, 1982), con el significado de "hacer camino". El "hacer" de Ulises es el modo cómo el sujeto actor de los hechos se sitúa en el mundo y se trasciende en él yendo más allá de sí mismo. La

práctica de la acción surge a raíz del sentimiento de “falta de algo a realizar” como cuando tras dejar de trabajar porque estamos cansados o tenemos sueño, a la mañana siguiente, volvemos a la carga. Se podría decir que la práctica es el cumplimiento de la falta de algo. Lo que demostraría que la práctica no es solo actividad, sino bastante más: es la actualidad misma del ser en el mundo que se proyecta. Por eso veremos que, por ejemplo, en una organización el individuo existe en la medida que participa en la práctica de manera consciente y en búsqueda del proyecto [teoría] como su propio *télos*. Según veremos en el capítulo IV, en la realidad de hoy, la triple instancia *práctica* “acción-producción-tecnología” condiciona más que nunca la *teoría* y los conceptos –visión, valores, estrategia, objetivos– de la organización como proyecto y para la participación de sus miembros en colectivo.

La integración entre las dos racionalidades teórica y práctica llevadas a cabo desde la racionalidad práctica consiste en que: la actitud productiva y la consideración de la conducta, se vuelve sobre lo más cotidiano, que es siempre lo práctico. Esto no significa que en el proceso racional, la actitud práctica sea la primera y la teoría sea lo posterior, sino que incluso la teoría misma es un hacer práctico aunque sea especulativo, pues el que teoriza está “prácticamente” teorizando. Esa verdad buscada a través de la racionalidad teórica no es una verdad abstracta ni puramente teórica, sino que también es una verdad que debe ser verificada, una verdad que tiende a ser realizada.

Pero está además la tercera racionalidad, finamente entretejida con esas otras dos. Es la racionalidad evaluativa recuperada por la línea de pensamiento de Kant, Schopenhauer, Rescher, y también –con sus dificultades– por algunos autores de la nueva filosofía de la ciencia como Bunge. No así por la línea opuesta y dominante humiana que niega la racionalidad práctica y la de fines. La tarea de ésta racionalidad es seleccionar valores dentro de una escala e, inseparablemente, juzgar acerca de si son los más adecuados referidos a un contexto y según cada situación. Esto se hace respondiendo a la pregunta *¿Qué es preferible o cómo se valora?* (Rescher, 1988). Al cabo, este modo de juzgar de la razón se integra completamente con los otros dos pues posee, a la vez, dimensiones teórico cognitiva y también práctica. El proceso evaluativo sirve para guiar la aceptación cognitiva de los objetivos y la veracidad práctica. Y las evaluaciones se llevan a cabo sobre la base de los hechos objetivos pero, para que



prosperen, requieren de un sujeto que esté persuadido y convencido que decida poner en práctica las conclusiones. Por lo que antes de tratar de responder a la pregunta de cómo actúa esta racionalidad de los valores, la primera exigencia es entender la libertad de la voluntad y del querer y del decidir del ser humano.

### **3.5. El libre albedrío y la decisión: preferencia o elección en base a valores.**

La libertad es una propiedad de la “libre determinación” o “libre albedrío” que se puede entender como esa capacidad de actuar de conformidad estricta con unos valores objetivos y universales. Las preguntas que usualmente nos solemos hacer respecto a la libertad son: ¿Es el individuo de hoy libre en sus creencias y decisiones, o sea, independientemente de toda determinación en su relación con el entorno externo? ¿Hasta qué punto un individuo como parte de un colectivo se le puede considerar libre cuando opta por una valoración sancionable o que no es ventajosa? ¿Es el individuo dentro de lo colectivo, arquitecto de su destino? ¿Puede elegir conscientemente entre el actuar en una o en otra dirección? ¿Es libre cuando actúa y decide conforme a las ciertas pautas que le da el entorno? En una palabra, ¿está limitada la libertad, es ilimitada o está dentro de ciertos límites?

Un determinista diría que el ser humano ignora las *causas* ocultas de su propia conducta y, por consiguiente, se cree que elige libremente cuando no tiene conciencia de las causas más profundas de su conducta. Pero no todas las conductas están condicionadas o son sugeridas por nuestro inconsciente. Existen conductas que están libres de todo condicionamiento. La respuesta a ese determinista sería que el ser humano es libre cuando actúa o elige en función de valores –que son a la vez subjetivos y objetivos– y no en función solo de sus instintos, afectos, condicionamientos, hábitos, reflejos, pasiones. En definitiva, no es libre quien hace lo que quiere sino quien hace lo que le dice su libertad de valorar e interpretar justificando las diferentes posibilidades de acción y decisión que se le presentan dentro de un fin y de un entorno social.

Rescher sitúa el “libre albedrío” fuera de la causalidad natural, aunque no lo hace incompatible con ella. Propone una teoría que da cuenta de las decisiones libres sin

crear una ruptura con lo que llama el “flujo del mundo de la causalidad natural” (Rescher, 2009). Su idea es que el “libre albedrío” –o libre voluntad consciente– está “por fuera” de la causalidad. Pero, al mismo tiempo, establece que es un hecho que depende de la Madre Naturaleza en el sentido de que es la capacidad que tiene todo agente inteligente de hacer *elecciones* deliberadas en relación con sus acciones, esto es, de guiar sus acciones por medio del pensamiento (Rescher, 2009).

Cuando Rescher distingue entre “las maquinaciones de la naturaleza” y “los artefactos de la mente” como entidades de naturalezas distintas, está considerando que el instante de la *decisión* es distinto al proceso de *especulación* que es teórica. Sostiene que la decisión es operada por el libre albedrío y somos capaces de reorientar los procesos causales y reencausar el flujo de acontecimientos y de la predeterminación causal. La decisión tiene que ver con lo que Rescher llama “determinismo de los motivos” (Rescher, 2009) compatible con la libertad y el libre albedrío. Consideraciones como: ¿De qué manera el medio natural, social y cultural incide causalmente en nuestras decisiones? o ¿quedan, nuestras decisiones, libres de sujeciones externas si las ubicamos en el espacio interior de nuestro pensamiento?, se refieren a si podemos asegurar que la línea causal que motiva, es decir, provoca el estado de adhesión o rechazo del actor de la decisión queda por fuera de nuestro pensar. El ser sujeto de un acto injusto puede causarnos un estado de resarcimiento e irritación hacia el asunto o el medio social; ese estado de deseo, enfado, etc., aunque es un estado físico, en parte es también un estado mental que representa un valor y, como tal, se convierte en una motivación que nos va a provocar el tomar un curso de acción entre los varios posibles. En ese proceso, el rasgo distintivo del libre albedrío es, pues, las *motivaciones* que son las que primero producen una *adhesión o rechazo* hacia el hecho en cuestión. Sin embargo, esa adhesión o rechazo es insuficiente para provocar la decisión, lo cual requiere de una *preferencia o elección consciente* en base a *valores*. De ahí la pregunta doble de Rescher respecto a la racionalidad evaluativa: ¿qué es preferible y cómo se valora? Pues, preferimos a partir del deseo pero hemos de valorar para saber qué es lo más adecuado en cuanto al creer y al decidir. Esta doble exigencia entre preferir y valorar se puede ver caricaturizada en el arte cinematográfico en el

personaje de Chaplin cuando éste no arranca a actuar y menos a decidir porque no ordena las razones que él mismo se da: quiere e incluso prefiere, pero por su inconsciencia provocada por su autismo que, el no valorar le priva de la justificación y del contraste con otros, lo que paraliza su poder de decisión.

La Real Sociedad Suiza Noruega de las Ciencias le hizo a Schopenhauer la pregunta de si “preferencia” se puede entender en un sentido lógico que incluye a) el psicológico del sujeto que prefiere y b) la gran versatilidad de la interpretación. Shopenhauer contestó magistral y sencillamente que la “preferencia” no se puede divorciar de la valoración de las diferentes opciones (Schopenhauer, 2005).

### **3.6. Las dos fases de la voluntad: la voluntad ciega y la voluntad consciente y libre.**

Cuando Rescher habla de preferir como diferente de valorar, está hablando de dos fases de la voluntad. La primera fase apela a la *voluntad ciega* del personaje que por pura percepción o afecto se *adhiera* o *rechaza* algo porque lo *prefiere*. La otra fase de la voluntad es la *voluntad consciente y libre* –socialmente implicada–, del que *elige* racionalmente hacer o juzgar eso y no otra cosa, dentro de un determinado contexto. Las dos fases de la voluntad tienen en común que ambas son un *querer* algo pero se diferencian en que la voluntad consciente es la que provoca la *decisión* que pone en *acción* al sujeto, mientras que la voluntad ciega solo provoca una mera *actitud* que no tiene la fuerza suficiente para provocar la acción. Aunque no se puede decir que sea irracional, la voluntad ciega se produce por una motivación personal o por las emociones. Pero es la voluntad consciente la que, aunque no llega a determinarla, permite la actuación. (Rousseau, 2004).

La voluntad en general es un proceso que se inicia con el sentimiento del deseo, el sentir y la preferencia que, cuando se trasciende a *valores* –es decir, cuando descubre el valor que hay oculto en la emoción- y, sobre todo, cuando posteriormente lo justifica con razones, da lugar a la voluntad consciente y, con ella, al poder de la acción consciente y libre.

La voluntad ciega la compartimos con los animales y se puede llegar a mecanizar como lo hizo el médico ruso Pávlov cuando desarrolló la ley del reflejo condicional después de que su ayudante observara que la salivación de los perros que utilizaban en sus experimentos se producía ante la presencia de comida. Cuando el perro tenía hambre comenzaba éste a salivar nada más oír el sonido del metrónomo. Este tipo de voluntad –en su fase más físico– como reflejo, no es una voluntad libre porque el que la experimenta no lo ha procesado racionalmente, no se ha formado una opinión o juicio del asunto. En este sentido podemos decir que la voluntad consciente es libre porque es racional y fruto de la valoración y del contraste. Lo que nos compele a buscar los medios de ejecutar la acción en el mundo de las contingencias y a abrirnos paso en el caos de la opinión frente al “otro” en el vivir cotidiano. En definitiva, la voluntad consciente es la voluntad de la acción y del juicio formado.

Hay voluntad hasta en el grado más teórico del saber porque hay racionalidad evaluativa –aunque no se la considere–. Así lo prueba el que cuando se nos presentan varias opciones, tratamos primero lo que *queremos* pero, sobre todo, lo que *tenemos razones* para querer. Cuando una fumadora dice que “preferiría” no tener la “preferencia” de fumar que tiene, su racionalidad evaluativa está entendiendo que prefiere fumar porque le gusta (estado fisiológico) y quiere (estado psicológico); pero se queja de que no puede (estado de la voluntad ciega) dejarlo. Lo que se debe a que en el proceso de ejercer nuestra voluntad, la *adhesión afectiva* –propia de los *acuerdos o desacuerdos*– es anterior a la *preferencia* y ésta anterior a la *decisión o el juicio* consciente. Mostramos adhesión cuando nos unimos emocionalmente a una idea o causa, o a la defensa/acusación que se hace de ellas. Es nuestro primer gesto de asentimiento hacia un hecho. Cuando deseamos, como cuando simplemente decimos: “tienes o no tienes razón” ante un mensaje que nos llega como receptores, nos limitamos a aceptarlo al estar o no *de acuerdo* con él. Sin embargo, ese estar o no de acuerdo representa, para el que asiente, una escasa oportunidad de libertad. Cuando algo o alguien nos piden adhesión puede estar haciéndolo a través de una oferta innegociable; también puede darse la situación en la que a nosotros como receptores, solo nos sea dado elegir entre aceptar con todas sus cláusulas o no hacerlo. El proceso de la adhesión o rechazo nos provoca, en general, ciertas dudas relacionadas con la libertad. ¿Existe verdadera libertad cuando, desde el primer momento, no se nos da

apenas la opción de no aceptar? Se dan muchos tipos de intervencionismos en las relaciones. Todos ellos consisten en que no permiten entrar a valorar lo que se tiene que confirmar. El argumentar de manera confusa u oscura lo considera intervencionismo. Como también aquellas ocasiones en que ni siquiera se muestra interés por el tema a sabiendas de que no cabe participación. En una relación contractual sucede otro intervencionismo, por ejemplo, cuando el emisor se muestra imperativo suplantando él mismo el acuerdo de las partes y sustituyéndolo por una exigencia de situación no controvertida. En todas estas situaciones, la “adhesión” propia del “acuerdo” se considera una postura conductual que requiere poca voluntad y, por tanto, poca libertad. Se puede entender que ello es debido a que la voluntad implicada es mínima y actúa de manera ciega y espontánea y solo mientras el emisor está delante pues, de lo contrario, desaparece.



Figura nº 1

Las dos fases de la voluntad

### 3.7. El acuerdo previo como presupuesto de racionalidad.

Hemos visto que la primera fase de la voluntad está representada por la *adhesión* o *rechazo* y se sitúa en una instancia que se llama *acuerdo previo* que tiene mucho que ver con la *opinión común* necesaria para el desenvolvimiento del contacto intelectual entre los miembros de un colectivo (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989: 119 y ss). A pesar del grado mínimo de libertad que permite, el acuerdo previo es el que recoge las convicciones, principios y jerarquía de valores que se deben mantener y cultivar como

puntos de partida de toda interacción entre las personas. Actúa además como premisa en los argumentos y como fundamento sobre el que hay que obtener la adhesión –o el rechazo– compartida de los implicados tanto internos como externos.

En un colectivo de personas, el acuerdo previo debería ser el que identifica el punto o lugar común donde concurren el proyecto y los actores del mismo. Así, en una organización por ejemplo, el acuerdo previo toma la forma de un pacto, convenio o compromiso en el que han de converger las voluntades de sus miembros, de manera que se pueda apelar a él como reglamentaria base. Este pacto –como veremos– surge de los principios más generales de la organización que no deben afirmar lo que “es” sino plantear unos valores, los más generales, de los que, una vez acordados, se deducen las normas, los imperativos, los mandatos. Estos valores no tienen fundamento ni en la lógica ni en la realidad. No son, a este nivel, ni universales, ni necesarios, sino lógicos y experimentalmente arbitrarios, por lo que se distinguen de la realidad.

Si un colectivo elimina toda arbitrariedad inmediatamente desaparecería la necesidad de un carácter normativo; más bien se plantearía una necesidad lógica o una universalidad experimental. El propio carácter arbitrario de los valores es lo que liga a la organización con su naturaleza misma y la de sus miembros. Existen tantas opiniones como valores diferentes hay. Dada la pluralidad de valores y su oposición y carácter arbitrario, si se diera una falta de adhesión y de acuerdo a posteriori sobre los principios que podrían servir de norma, ante todo razonamiento que se hiciera en la organización sería incapaz de decidir cuál de los antagonistas tiene más razón que el otro.

Establecer un *acuerdo previo* acerca de los valores, reglas y principios de la organización es conceder a ciertos valores “deseables” el primer lugar en la dirección de nuestro actuar. Sólo a través del acuerdo previo entre la gente acerca del sistema de valores que se va a desarrollar, se puede intentar justificar las reglas y es posible eliminar todo lo que no favorece o perjudica a los miembros de una u otra categoría. Y allí donde el acuerdo sobre valores permite el desarrollo racional del sistema normativo, la arbitrariedad consistirá en la introducción de reglas extrañas a ese sistema y se podrá atacar estas reglas como injustas por ser arbitrarias y no fundadas. Una regla no es, por tanto, arbitraria en sí y no lo llega a ser en la medida en que permanece injustificada. En definitiva, se puede decir que todo colectivo depende de un acuerdo previo en base a valores desarrollado a partir y en función de afirmaciones arbitrarias.

Los *acuerdos* permanecen en el plano de los valores abstractos de lo *deseable en sí* y no requieren la misma posibilidad de explicación que solicitan los problemas y menos los conflictos pues son independientes de las causas que los suscitan. Pero, lo que tienen en común los acuerdos con los problemas y los conflictos es que los tres presuponen en el sujeto una toma de posición previa respecto a valores convertidos en las reglas de oro. Este posicionamiento que hemos descrito como *acuerdo previo* no puede eludirse. Y, no sirve de nada el buscarle una explicación en el sentido lógico apuntado. Pero, explicar los valores acordados como reglas y principios es totalmente necesario y posible. Aunque veremos que siempre es insuficiente.

Ante un conjunto de personas organizadas para el logro un objetivo común, el discurso-mensaje demostrativo del líder está volcado por entero al *acuerdo previo* sobre la importancia de la visión, los valores y los conceptos del proyecto. Dicho acuerdo previo, no obstante, no puede proporcionar una respuesta determinista del tipo que describe el “qué creer” de sus miembros. En su discurso, el dirigente se ha de limitar a indicar ejemplos y criterios que permitan, a su audiencia, reconocer y mantener ese acuerdo. El discurso del acuerdo consiste en observar el proyecto panorámicamente y en pedirles adhesión a la visión y los valores que se propone. El discurso no se inmiscuye en los conflictos ni en los problemas de la vida del mismo. Tampoco da preceptos referentes a ellos. No es un código de mandamientos y prohibiciones como ocurre en derecho. Se dirige justamente a lo que hay de creador en cada persona, desafiándola a que perciba o –por así decir– que adivine en cada nuevo caso lo que debe ocurrir aquí y ahora a la luz del fin o proyecto que se trata de lograr.

El acuerdo previo en la organización no es casuístico ni puede pretender convertirse en algo semejante pues, con ello, mataría en las personas justamente “aquello que pretende despertar y educar: lo creador, lo espontáneo, el íntimo contacto viviente del hombre con lo que debe ser, con lo estético, lo cultural, social o educativo, con lo valioso en sí” (N. Hartmann, 1962-67: 4). El carácter de los acuerdos previos consiste precisamente en que: actúan como reglas pero sin esquemas fijos. En resumen, los acuerdos liberan al individuo de toda tutela y les hace responsable de sus propios actos.

Toda forma de rigorismo en el discurso del acuerdo, como decía, hace, necesariamente, caso omiso del problema y del conflicto. Como lo hace también toda

actitud de desidia o indiferencia hacia el acuerdo. La falta de responsabilidad hacia el acuerdo previo suele provenir de sistemas doctrinarios como los sistemas cerrados para quienes es indiferente todo lo que no sea virtud o vicio que haya que cultivar o combatir. La teoría sin acuerdo previo, por muy innovadora y genial que sea, es una pura inconsecuencia que niega toda relación de preferibilidad entre posibles valoraciones. Si el ámbito de lo preferible y normativo del discurso pierde su contenido, éste se excluye así mismo de toda posibilidad de conflicto: pues ¿cómo va a tener sentido una oposición enfrentada entre cosas que no tienen nada en común, ni reglas ni ningún tipo de convención previa? El reverso de esta falta de posibilidad de conflicto está en esa postura extrema que ve el conflicto en todas partes y exagera la importancia de la voluntad humana espontánea con lo que inhibe la necesidad de tomar decisiones a la acción consciente y comprometida. Creo que, en este sentido, la “buena voluntad” de Kant no puede saber hacia dónde se dirige la acción porque no atiende a los contenidos del obrar.

### **3.8. Un acuerdo no es un consenso.**

En general, el que las personas persigan diferentes tipos de fines con diferentes tipos de medios. Pero eso no impide pensar que la racionalidad se esté entendiendo de forma correcta y que ser racional no sea algo común para todos. Sin embargo, hay dos conceptos clave que hay que diferenciar en el proceso racional que pueden confundir para su universalidad: se trata del *consenso* entre las partes en las operaciones racionales a diferencia del *acuerdo*, tal como lo hemos discutido. El problema surge cuando la definición de cada uno de estos términos no capta la diferente realidad de ambos. Sin embargo, el debate se centra en si hay necesidad del acuerdo y/o obligatoriedad del consenso para que haya objetividad.

Hemos visto en el apartado anterior que un *acuerdo* en una organización de personas es una postura necesaria y previa a la racionalidad, sin el cual la conducta de sus gentes o la relación entre sus puntos de vista diferentes, muy probablemente, se convierten en violencia. Esto es lo que sucede, por ejemplo, cuando falta o no se cumple el reglamento base entre dos equipos que van a jugar un partido de fútbol. El acuerdo se refiere, como vimos, a pactar –antes de iniciar una relación o comunicación–



las bases o reglas de lo que se va a considerar el marco de la racionalidad. Mientras el acuerdo es algo previo, un *consenso* en cambio se relaciona directamente con la justificación y la prueba final.

El problema se inicia cuando la diferencia entre acuerdo y consenso no se hace con precisión y se otorga al consenso los dos significados. Se habla de *consenso* como la búsqueda de un *acuerdo* entre los participantes respecto a lo que ha de ser considerado el correcto “tratamiento racional” del caso. Y, se habla también de *consenso* –esta vez tal como le corresponde– como el hecho de atenuar las objeciones de la minoría para, de esa manera, alcanzar la decisión más satisfactoria. Pero un *consenso* para Chaïm Perelman & Lucie Olbrechts-Tyteca (1989: 122 y ss) no es un *acuerdo* acerca del tratamiento racional del caso, sino un proceso para alcanzar una decisión final en base al número mayor de posturas acordes. Por otra parte, un *acuerdo* ha de ser compartido por todos –auditorio universal– como requisito base de la racionalidad y de la comunicación en un acto de relación. Sin embargo, el *consenso* solo se produce si se tiene en cuenta el *enfoque* o *patrón* de pensamiento del otro en el proceso de formación del nuestro, tal como hace la dialéctica. La coordinación y colaboración que implica una *decisión* o un juicio por *consenso* no la podríamos alcanzar como sistema, tampoco podemos insistir sobre ella ni exigirla, solo podemos hacer un esfuerzo para que los enfoques o patrones con que nos movemos sean válidos para cualquiera. En comparación, un acuerdo no pretende establecer una dominación sobre nada o nadie; lo único que pretende es una *aceptación* voluntaria de aquellos patrones racionales de los que ambas partes deben partir y a los que pueden volver cuando se presenta una situación compleja o el caos y el desorden.

Alcanzar un consenso querría decir, llegar a combinar las posiciones que se presentan a nuestro alrededor en una única postura distinta de aquellas y con un compromiso riguroso respecto a los patrones intrínsecos a la nueva posición. Desde este posicionamiento, la persona u organización está obligada a reconsiderar sus patrones particulares anteriores –económicos, psicológicos, etc. – aunque estuvieran racionalmente justificados y a tenerlos como “no” superiores a los de las otras alternativas particulares que presenta el consenso.

Para cualquiera que esté empeñado en la búsqueda de la verdad en colectivo –sea una persona o una organización– habrá de saber que sus deliberaciones estarán

influidas por el concepto de racionalidad del proyecto común, por el sistema de valores que le acompaña y por los objetivos que conforman el universo real en que se mueve. Pero, no se necesita llegar a un consenso público sobre asuntos tan concretos como son los tipos de medidas para los fines determinados. La *falta de consenso*, sobre los *medios* no va en contra de la *racionalidad* del proyecto.

Desde un *relativismo razonable* se podría considerar el consenso y se podría aspirar a él pero no desde un carácter práctico acerca de las *acciones* o *decisiones*, ni de carácter teórico sobre las *creencias* sino referido al nivel superior de los *principios* de la racionalidad y a la adecuación de los juicios prácticos o teóricos con dichos principios.

La postura de Habermas frente a Luhmann respecto al consenso y el sistema, vimos que es diferente que ésta. Para Habermas: si no hay consenso, no hay objetividad, y con ello, no hay universalidad (Habermas, 1979). Esta postura me recuerda a la de los escépticos que dicen que si personas diferentes pueden pensar –de manera justificada– de forma diferente sobre un mismo asunto, entonces, es que en éste no hay objetivos ni verdad. Sin embargo, desde la postura de esta tesis, el que dos personas no alcancen el consenso no tiene por qué deberse a que una de ellas no se muestre razonable. Puede suceder que una rechace el punto de vista contrario porque lo considera una opinión particular, pero también porque lo tome por una decisión arbitraria. También puede deberse a que realmente es una postura no suficientemente racional o, incluso, irracional. Pero, en cualquier caso, los enfrentamientos son necesarios y convenientes dentro del proyecto racional.

Para Rescher (1993), al desacuerdo o falta de consenso no le sigue una desobjetivación, todo lo contrario. La falta de consenso no tiene que ver con la objetividad de la racionalidad en sí. La gente diferente, en diferentes momentos, tiene diferentes evidencias a su disposición y se orienta hacia una diferenciación de *creencias* perfectamente garantizada siempre que estén racionalmente ordenadas, como veremos más adelante. Y lo mismo sucede con las diferentes alternativas acerca de las acciones y las decisiones.

El debate entre Habermas y Rescher –en la comunidad de investigadores en filosofía sobre el consenso– se centra en una cuestión más concreta sobre cómo se piensa sobre la base de la evidencia a nuestra disposición y sobre la relación de esa manera de pensar con la objetividad. La objetividad según la entiende Rescher se refiere a la

racionalidad universal y está coordinada no con el consenso “real” sino con el “ideal”. Por eso, para él, sería una equivocación pensar que el consenso entre dos personas constituye el objetivo último de la racionalidad, no sería el destino realista para ninguna de ellas. Las razones de la racionalidad no son buenas porque conduzcan al consenso sino porque, “idealmente”, conducen hacia él. Para Rescher, ni a nivel de racionalidad práctica ni de la teórica hay una conexión directa entre racionalidad y consensualidad. En efecto, decir que una organización es racional no puede equivaler a decir que su gente tenga que alcanzar consensos obligados necesariamente; solo equivale a decir que “deberían” alcanzarlos si todos juzgaran de manera “adecuada”.

La conclusión a la que llegamos con Rescher es importante: la *objetividad* resulta esencial para la racionalidad, pero el consenso no. El consenso tiene que ver con el desarrollo de las valoraciones e interpretaciones de la gente y éstas dependen de muchas variables como: los hechos y su evidencia, la educación del que los valora, los valores mismos, la cultura y el clima de opinión, etc. El consenso habla de lo que la gente piensa y la objetividad de lo que la gente debería pensar. Solo el consenso ideal que se diera, es decir, el consenso de una comunidad de agentes perfectamente racionales que comparten hechos y experiencia, tendría que ver con la *racionalidad* como tal. Pero vivir en el relativismo es a la vez inevitable y correcto.

Después de todo, la *racionalidad*, después de todo, constituye un proyecto que estamos obligados a perseguir con medios y circunstancias variadas en un mundo difícil donde el consenso no resulta posible ni necesario en la práctica. La realidad coopera con las exigencias de la racionalidad de forma limitada. La *racionalidad* permanece, así, como un ideal que solo podemos alcanzar dependiendo de las circunstancias y éstas son limitadas. Para que una creencia, una decisión o un juicio adecuados puedan calificarse de racionales, el agente debe –al menos en teoría– estar en condiciones de dar una explicación justificada que sirva como base para que otros puedan comprender que esa es la única manera correcta de resolver la cuestión. Ahora bien, las creencias, acciones y evaluaciones racionales, solo son posibles si la situación ofrece fundamentos suficientes –además de motivos– para lo que uno ha pensado, hecho o evaluado. Esos fundamentos se refieren a la existencia de “buenas razones”. Y la coherencia de esos fundamentos concierne a los *patrones objetivos* de la racionalidad,

es decir, a los dictados de la racionalidad, que son objetivos y se someten a la “circunstancial universalidad” de la razón.

Así pues, las “buenas razones” o argumentos racionales no son solo algo subjetivo o idiosincrásico, sino un asunto “objetivo” que descansa en el *sentido común* y que, por tanto, es de dominio público. De ahí, la objetividad de las “buenas razones”, consideradas éstas dentro de la universalidad circunstancial, es esencial para una sana racionalidad. En cambio, el consenso obligado por mayoría o necesidad, no lo es. El consenso depende de lo que otros piensan mientras la consensualidad o racionalidad del consenso depende de lo que se debería pensar dentro de ese contexto. Ambos, consenso y racionalidad, coinciden solo en el caso “ideal” que no se da.

Lo que intento establecer como una de las hipótesis de esta tesis es que la falta de consenso está ocasionada por el relativismo de la realidad y es absolutamente inocua; en cambio, la falta de *acuerdo* sustantivo destruye la objetividad –“universalidad circunstancial”– porque elimina toda posibilidad de deliberación racional, lo que nos situaría en el ámbito de la violencia.

### 3.9. La Ética axiológica.

La vida de un conjunto de personas en relación –como sucede en una organización– va a estar siempre poblada de situaciones difíciles que se presentan en el camino hacia Ítaca. Podríamos decir que la vida en colectivo hacia un fin es una cadena ininterrumpida de situaciones en las que hay que saber elegir. Entre estas situaciones se distinguen dos categorías: los conflictos auténticos y los problemas. En los conflictos, la decisión es acerca de un *juicio* y en los problemas, la decisión es acerca de una *acción o un cambio*. Estos contenidos exigen realizaciones diversas unas con carácter de plausibilidad y otras de competencia.

La ética axiológica de Hartmann habla de los problemas y los conflictos en el plano gnoseológico de la decisión –no en el del concepto tradicional de la ética–. En ese plano inteligente, una formulación clara y una captación precisa es lo que hace desaparecer el problema o el conflicto. Pero para afrontar ambas situaciones diferentes es inevitable antes haber *preferido* un acuerdo previo. Y lo que es más, el paso previo de haber preferido una base común no es suficiente pues es también inevitable *elegir* y

hacerse cargo de lo elegido. Con la particularidad de que para elegir hay que renunciar a lo no elegido y su posibilidad ocasional.

Pero, en general, la ética axiológica nos indica cómo *debemos* o, al menos, deberíamos, *actuar* o *juzgar* en cada situación. Pero, no siempre las indicaciones de nuestra voz se imponen a la voluntad de uno. Otros muchos resortes intervienen apartándonos, a menudo, del deber ineludible de *decidirnos* por una acción o un juicio determinado. Hartmann habla de un "conflicto de conciencia" refiriéndose a la ofuscación que se produce desde la manera como cada individuo interpreta, o sea, valora los hechos. La posición vital de quien tiene que tratar con los "problemas" susceptibles de solución es una cuestión psicológica y de plausibilidad que nada tiene que ver con la ética. Lo mismo pasa con los "conflictos de valores" que se dan en forma de enfrentamientos.

Lo acuciante es que nadie puede dar un paso en la vida sin *decidirse* de un modo u otro. Pero ¿cómo conocer la adecuación de esas *decisiones* acerca de los *finés y medios* si ellos no pueden ser inferidos de algo real ni tampoco pueden ser confirmados? Cada uno tiene que resolverlo por sí mismo de alguna manera y si no lo hace con el pensamiento, con seguridad deberá hacerlo con los hechos. El correlato necesario es la dignidad de la autonomía, de aquel privilegio supremo que caracteriza precisamente al *ethos* del hombre. (Hartmann, 2011)<sup>8</sup>.

Vemos pues que la necesidad del *acuerdo* no agota la problemática propia de la conducta. El hombre tiene no solo la obligación de "hacer" algo – lo valioso– sino también la de "participar" en la plenitud axiológica del mundo real. La conciencia no se limita a preguntarse por la acción. Nuestra conciencia comprende, además, las actitudes que asumimos frente a los valores: la "toma de posición" (*Stellungnahme*), es decir, la adhesión o el rechazo del acuerdo, y también sus variantes: la "veneración" o el "desprecio", el "amor" o el "odio". Al principio siempre se trata de una "relación de tensión" (*Spannungsverhiiltnis*) entre el sentimiento y las cosas del mundo, algo que está presente incluso en la conciencia cognoscente ya sea como "admiración", o

---

<sup>8</sup> La *Ética* de Nicolai Hartmann (1926) es una de las obras capitales, junto con la de Max Scheler (1913) y la de Hietrich von Hildebrand (1953) de la ética axiológica, caracterizada como el esfuerzo por fundamentar los preceptos morales en el reino del valor. Se trata de un giro de la ética ante el que estamos.

"interés", etc., y que, por eso, nunca es meramente teórica sino también práctica y evaluativa.

El *ethos* de Hartmann no alude a la ética, ni exige decisiones; pero apela a la responsabilidad humana. Quien no "toma posición" y se mantiene siempre "indiferente" *no participa* en nada; lo que revierte en que no comprende el sentido de las relaciones vitales, ni de las personas, ni de las situaciones o acontecimientos. Cuando nos falta esta sensibilidad: el mundo, la organización y la vida misma aparecen desprovistos de toda significación. Y, además, ese "vacío interior" tiene su necesario correlato en un "vacío exterior" que parece teñir todo de redundancia y hace que se desfigure la esencia misma del hombre. Por eso, la "participación" en "plenitud" del mundo constituye también una exigencia de la moralidad.

Respecto a si la unidad del todo está determinada por un valor o por algún principio de otra índole: Hartmann también ve como Scheler que "Tiene que haber una tabla axiológica ideal, unitaria y absoluta, por encima de la diversidad de las tablas axiológicas históricas" (Hartmann, 1962-67). Los valores ocupan un lugar determinado en la tabla. Y la conducta se siente provocada y se realiza cuando, en las relaciones de la voluntad con dicha tabla, el valor "*intentado*" coincide con el valor "*preferido*". En este sentido, Scheler se opone radicalmente a la idea kantiana de que los valores de conducta dependen del "deber ser" (*Sollen*).

Para interpretar los conflictos, esta ética recurre, imprescindiblemente, a los conceptos de "ilusión" y "ceguera" axiológicas (*Werttiuschung Wertblindheit*). En virtud de la mencionada escala *unilineal*, se omite la posibilidad de que dos o más valores correspondientes a distintos grupos o "modalidades" axiológicas, se enfrenten dentro de una misma equivalencia jerárquica. Los conflictos de conciencia se deberán, por tanto, a "ilusiones del preferir", es decir, a deficiencias en la aprehensión de la jerarquía axiológica.

La relevancia del conflicto está en que tiene sus raíces en una efectiva oposición de los valores (Hartmann, 2011). El conflicto de conciencia no se debe a una falta de conocimiento axiológico. Mientras para Scheler, la cuestión del conflicto en sí es una dificultad "gnoseológica", para Hartmann, en cambio, aparece en primer lugar como asunto "ontológico" ya que concibe el conflicto de conciencia como algo conflictual e inherente a la estructura del mundo axiológico. Para Hartmann, el "conflicto en las distintas situaciones de la vida es testimonio de un antagonismo entre valor y valor y no

de uno entre valor y desvalor. El conflicto para Hartmann no tiene la forma de una alternativa lógica, sino la de una oposición en la que el acento es positivo – axiológicamente positivo– en ambos lados.

La conducta efectiva de la persona no puede decidirse simultáneamente a favor de los dos lados de la oposición: sólo puede obedecer a uno de los valores que están en juego y maltratar al contrario. Y, además, la dimensión jerárquica es *sui generis* e indefinible: no puede explicarse por referencias a otros tipos de dimensiones. El sentido propio de lo "superior" e "inferior" es "axiológicamente irreductible".

Por lo que, en una situación del conflicto en que un valor está contra otro valor, el individuo no puede sustraerse a la decisión. Tiene que decidirse, de un modo u otro, donde la inacción es también una decisión positiva. Esto quiere decir, precisamente, “estar en situación”: tener que elegir a toda costa. La persona está, constantemente, colocada ante la necesidad de resolver conflictos axiológicos, es decir, ha de decidir de tal manera que pueda responder, no del choque entre diversas capacidades del "preferir" sino del choque que arraiga en la estructura antagónica propia del reino de los valores. Para que haya oposición entre valores, basta con que una situación concreta haga imposible que se satisfaga un determinado valor sin lesionar a otro: la propia situación es el factor constitutivo del conflicto.

## CAPÍTULO IV

### 4. EL DESARROLLO DE LA RACIONALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

#### 4.1 Diversas valoraciones del concepto organización.

El fenómeno de las organizaciones visto desde las ciencias política, económica, etc. se suele hoy explicar de forma desintegrada en teorías de diverso rango sobre el liderazgo, la cultura organizacional, los recursos humanos, la planificación estratégica, la gestión del conflicto, del tiempo, etc. como si fueran procesos independientes. La visión fragmentada de su realidad crea en las organizaciones programas y proyectos alternativos aislados que no completan una mirada abarcadora y que aparentan apertura y pluralidad allí donde se da una gran dispersión e inmadurez teórica. Esta manera de entender la situación de la organización se apoya en la tesis de que la política está conducida por las fuerzas económicas y que a éstas no les interesa otra forma de organizarse; se pretende que los cambios económicos dirigen los cambios políticos y se hace a lo “material” el protagonista dándole prioridad sobre cualquier otro valor. Pensadores actuales como el filósofo-sociólogo Edgar Morin, inculpan, decididamente, a la economía de la situación de la organización tachándola a la vez de “la ciencia [la economía] más avanzada matemáticamente y la más retrasada humanamente”. (E. Morin, 1993: 66-74). Culpan a la economía de ser incapaz de tener en cuenta las cosas no cuantificables. En su día Adam Smith (1994) recurrió a una explicación semejante sobre el concepto organización cuando consideró que el capitalismo no es solo un sistema económico sino una forma de organización social.

Esta falta de imaginación y –según veremos de filosofía– nos remite a la crítica que –como vimos en el capítulo I– los pensadores de la escuela de Frankfurt hicieron a la razón Ilustrada. El punto recurrente entonces de su crítica había sido la relación entre conocimiento y poder. Max Weber (1979) en *Estructura de poder* había tratado de describir el concepto de organización como una característica objetiva que se revela como una forma competitiva de distribución de poder. Para Weber, como para los



autores contractualistas liberales del siglo XVIII, la específica estructura social de la sociedad política o Estado tiene un origen institucional en una sociedad convencional que queda completamente al arbitrio y a la convención de los socios. Con estos pensadores, el poder queda conceptualizado como el monopolio de la violencia legítima, es decir, la capacidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otros. Por su parte, Marx argumenta la relación entre poder y violencia a través de la lucha de clases. Hasta hoy, aquella preocupación de los frankfurtianos se sigue identificando en un concepto de organización aferrado, como dicen Alvesson y Deetz (1996), al análisis de los procesos de la *realidad* conviviendo con *estrategias discursivas culturales* con apariencia de deseables en sí pero empleadas por los diferentes niveles para obtener y gestionar el poder. Y, para compensar, también se preocupan por el análisis de las resistencias ante dichas estrategias. En el mejor de los casos, se declara que ningún conocimiento es objetivo y que, por lo tanto, todo conocimiento es inevitablemente político.

En la filosofía política contemporánea se sigue dando la versión idealizada de la organización social inherente en la teoría neocontractualista promovida por Habermas y por la teoría de justicia política de Rawls que la relacionan con el *contrato social* por un lado y con el *racionalismo*, por otro. En este caso, Rescher reacciona contra dicha conceptualización e inicia la controversia que anteriormente hemos mencionado sobre el consenso. El debate se sitúa entre aquellas posiciones que unas veces son no coincidentes, otras son discordantes, e incluso pueden llegar a ser querellantes para los diferentes interlocutores. Como vimos en capítulos anteriores, ante la postura de Habermas y su consideración de la obligatoriedad del *consenso* como requisito indispensable para toda convivencia social competente y civilizada, Rescher opta por un análisis realista y pragmático que no aspira a un conocimiento perfecto de las situaciones en conflicto entre las personas ya que no cree que el conocimiento surja o prevalezca por las condiciones “ideales” del consenso. Frente a la polémica posición del consenso, Rescher aspira solo a lograr mejoras incrementales o acercamiento de posiciones “adecuadas”. Desde su enfoque pluralista, considera que el consenso entre las personas no es un ideal fecundo, no se suele dar y piensa que ni siquiera se requiere. A cambio, se da una interacción cultural a pesar de las diferencias culturales asegurada por la interpretación. No es en el consenso donde se encuentran las “terceras salidas” al

conflicto. Siendo para Recher, no obstante, la innovación y la creatividad no fruto de un enfrentamiento sino del contraste dialógico.

Por su parte, Hannah Arendt es de las pensadoras que más ha defendido el concepto de «pluralismo» desde el ámbito político. Considera que gracias al “pluralismo” se genera el potencial de una libertad e igualdad políticas entre las personas en el que es importante la inclusión del “otro”. En los acuerdos políticos, en los convenios y en las leyes deben trabajar, a nivel práctico, todas las personas adecuadas y dispuestas. Arendt se sitúa de forma crítica frente a la democracia representativa y prefiere un sistema de consejos o formas de democracia directa. Pero, no por ello, su teoría es una teoría elitista. De hecho, su “pluralismo” reconoce la participación de los sujetos que compiten desde una heterogeneidad ideológica y social e independientemente de los recursos económicos que estos posean. Según el enfoque de Arendt, donde se encuentra el verdadero foco que puede atraer un sistema dinámico y real de lo social no es en el *contrato social* como decían Habermas y Rawls sino en la *filosofía clásica*. Retomando la relación clásica entre violencia y poder, Hannah Arendt la invierte y resume que donde hay violencia no hay poder. Cree –como es la idea de esta tesis–, que la sociedad contemporánea hay que pensarla desde algunos de los conceptos que se barajaban en la polis griega reformulándolos y aplicándoles las reglas de la comunicación de la Retórica clásica. La *comunicación* es el medio en el que se forma el “mundo de la vida” de Habermas compartido intersubjetivamente. O, lo que es lo mismo, la intersubjetividad se genera a partir de la comunicación como rasgo fundamental de la reproducción cultural de la vida. Lo que Arendt llama “las propiedades formales de la comunicación” nos descubren las estructuras generales de la intersubjetividad y fijan las pautas de la normatividad. Y, dado que el ámbito de la comunicación es muy inestable, las instituciones políticas la deberían proteger ya que con ello se construyen las sociedades. Las organizaciones mismas se alimentan del poder que nace de esas reglas y estructuras de la intersubjetividad siempre que no estén menoscabadas. El poder sólo puede surgir de “un espacio público no deformado”. Ninguna dirección política puede sustituir impunemente al poder por la fuerza. En suma, esta tesis afirma como Arendt que un espacio público político organizado sólo puede generar poder legítimo en la medida en que sea expresión de las estructuras de una “comunicación no distorsionada” (Arendt, 1973).

El poder para Arendt no constituye una relación medio-fin como para Weber, ni está relacionado con la obediencia y el mando sino que, por el contrario, es la capacidad de actuar concertadamente hacia objetivos y proyectos comunes. Centra el poder orientado al consenso en el acto de comunicar y, dado que es un “fin”, la violencia no vale como instrumento. El poder deja de ser un medio y Arendt lo convierte en la verdadera condición que permite a un colectivo de personas pensar y actuar en términos de las categorías medio-fin. Sin embargo, sabemos que para su ejercicio y, fundamentalmente, para su permanencia, el poder necesita legitimidad. La violencia por el contrario puede ser justificable pero nunca legítima. La violencia puede destruir al poder pero de la violencia nunca podrá brotar el poder (Arendt, 1973). Así, la violencia puede llegar a reemplazar al poder y llevar con ello a la victoria inmediata; pero esa violencia puede, a su vez, ocasionar la derrota de los vencedores en el medio plazo.

Por su parte, Habermas (1984) aunque cercano relativamente al pensamiento de Arendt se centra en lo que él llama “condiciones ideales de diálogo” o postulados imprescindibles para la comunicación social y, por tanto, política. A diferencia del pluralismo de ésta y de Rescher, sus postulados se centran a las condiciones mínimas necesarias para llegar a un consenso; entre los que está, por ejemplo, el postulado de no violencia según el cual el proceso de debate deja de ser racional cuando se hace bajo amenaza; o el postulado de igualdad según el cual los actores del debate deben tener igual acceso a la información pertinente para el diálogo; o el postulado de seriedad según el cual el objetivo del debate ha de ser llegar a un acuerdo. El modelo de “acción comunicativa” de Habermas es útil para explicar la génesis del poder pero su análisis de la acción estratégica parte de una visión sistémica y no del individuo como lo hace Arendt. Hay que resaltar, finalmente, que la violencia para Habermas se encuentra todavía, si no aferrada si comprometida con la adquisición del poder político entendido como la capacidad de impedir que otros individuos o grupos perciban sus intereses.

#### **4.2. Los sujetos son los agentes racionales en la organización.**

El rumbo «pluralista» que toman los pensadores mencionados en el apartado anterior nos remite a la consideración del sujeto como fundamento de la organización.

Me refiero a que a raíz de su pensamiento, los individuos pasan a ser considerados como los actores de los hechos en la organización. Este tema lo vamos a ver mejor desde las diferencias entre dos importantes investigadores: Weber y Luhmann sobre la *acción social*. Máxime porque la teoría de la *acción social* de Weber y sus aportes sobre la emergencia de ciertas formas de conducirnos en la vida y sobre la ética de las profesiones, nos va a ayudar a entender cómo los procesos de secularización de la sociedad moderna dieron paso a la idea de “roles” y “funciones” como vehículos y sostén de la racionalidad en las organizaciones.

Weber es el primer pensador que cree en la capacidad del individuo para actuar por su cuenta como agente social y le da el papel de protagonista en la acción social. Le considera un “agente autónomo” creador en el terreno personal y también en las organizaciones sociales y fuente activa de la producción y del desarrollo de su propia personalidad y de la sociedad. Este individuo es un “sujeto autónomo” que se hace un ser estratégico cuando, desde su subjetividad, clasifica su acción racional con arreglo a fines: en la conducta, en su hacer externo o interno, en su omitir o permitir. Mediante la razón, el individuo escoge entre los tipos de medios sociales, la satisfacción de dichos fines o la adopción de nuevos fines en los diferentes campos sistemáticos de la acción: economía, derecho, administración y política. En definitiva, a partir de la teoría weberiana, todos los estudios sociológicos de la acción empiezan a vincular el “sentido” a la cuestión del “sujeto” (Weber, 1997). El sujeto es el que percibe, genera, construye, da, elabora, etc., el “sentido mentado de la acción”. Si no hay sujeto no hay sentido.

En su escrito: *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, (1998) Luhmann aporta una perspectiva muy diferente sobre el individuo como agente social. Pero aunque trasciende la mirada subjetivista de Weber no deja de ubicar, como éste, el concepto organización en una perspectiva sociológica. A diferencia de Weber, Luhmann elabora su perspectiva en el marco de la complejidad y de la contingencia y trata la cuestión del sujeto desde la perspectiva de que la sociedad es un sistema de interacción y comunicación que le permite surgir a partir de la complejidad que ha de reducir. (Luhmann, 1998a: 49-53).

Para Weber, los sujetos encuentran la “comprensión del sentido” en sus acciones cuando toman postura en la conducción de su vida. (Weber 1996: 8-10). Luhmann en

debate con Weber, define esa comprensión del sentido como “observación del manejo de la autorreferencia ajena”. La comprensión no surge de la intención asignada por un sujeto a su acción sino por el “sistema de referencia” que le permite, en tanto referencia ajena y autorreferencia, asumir su conectibilidad o su pertenencia a algo más general denominado “sistema social”. Con esta postura teórica, Luhmann pretende superar la teoría de la *acción social* de Weber con la de *sistema social*.

Luhmann rechaza la ruta de la teoría de la acción para el estudio de los sistemas sociales por sus pretensiones generales y desplaza la pregunta de Weber por el sentido de los sujetos hacia la pregunta por los procesos de diferenciación-distinción de los sistemas psíquicos –subjetivos- y sociales. Con ello, Luhmann da un paso decisivo que consiste en concebir la “subjetividad de la autorreferencia” como estructura del mundo objetivo. La autorreferencia deja de ser una prerrogativa del sujeto cognoscente y el hombre debe abdicar de la privilegiada condición de que había sido investido por la tradición. Luhmann redefine los postulados de Weber en clave de sistemas. Por ello, la pregunta por la intención de las acciones no se busca ya en la condición de partida de un “sujeto autónomo”, sino en la condición de sistemas de la personalidad o sociales autorreferenciados. Luhmann concibe a la sociedad y, con ello, a las organizaciones como un sistema social omnicomprensivo que ordena todas las comunicaciones posibles entre las personas y se muestra categórico cuando dice que la sociedad no se compone de seres humanos, se compone de comunicaciones entre hombres. Con ello, excluye todo elemento subjetivo del análisis del *sistema social* para incorporar el término *comunicación* como elemento constitutivo de la organización.

A pesar de su importante intento de establecer un sistema omniabarcador, cuando Luhmann centra todo su interés en elaborar una teoría general y abstracta de los sistemas sociales diferente de la teoría del sujeto o del objeto, resulta que dicho intento queda reducido a que el ser humano se vuelve un ser problemático constituido por diversos sistemas, uno de los cuales, el sistema psíquico, es considerado de fundamental importancia. Para Luhmann no hay nadie en la sociedad ya que ésta se compone de comunicaciones, no de personas. En el interior de las organizaciones habría un sistema social total, con subsistemas. Cada uno de estos subsistemas estaría actualizando al sistema social desde su perspectiva particular de la relación sistema/entorno. En estos subsistemas, “la estructura de la acción no se debe a la

estructura de la conciencia –o del “sujeto” como para Weber– sino que la misma responde a las exigencias de la reproducción autopoietica de sistemas temporalizados” “...sistemas autoreferenciales que, produciendo su propia unidad, producen la unidad y continuidad de las acciones” (Luhmann, 1997: 86). Con esta visión de Luhmann, el sujeto empieza a dejar sitio al sistema.

Pero lo más avanzado de la teoría de Luhmann es que ve que la “teoría de la acción” de Weber ha cumplido su ciclo y debe ser reemplazada por una “teoría de la comunicación” más decisiva. La comunicación a la que alude no se refiere a la teoría de la acción comunicativa de Habermas. La comunicación de Luhmann tiene lugar en organizaciones abiertas y complejas. El código que las regula desde los tiempos de la Retórica clásica abre las vías para entender las redes de relaciones y conductas que se generan entre los seres racionales. Así, la comunicación tiene lugar en la organización y la reproduce. En parte en línea con Arendt, para Luhmann una buena comunicación es la causa de la evolución de los proyectos y de la resolución razonable de los problemas. Sin embargo, dicha comunicación puede, al mismo tiempo, ser conflictiva y conducir al disenso. Y además, esa comunicación no solo no es dada por evidente sino que es considerada altamente improbable pero encuentra su lugar en la organización y se reproduce en los roles: “La diferenciación tiene éxito cuando el sistema político encuentra el camino hacia la autonomía social relativa en el nivel de los roles y de los criterios de decisión” (Luhmann, 1968b: 708).

#### **4.3. La comunicación y las maneras múltiples del conocer.**

Hemos visto que la teoría de Luhmann, aunque no llega a rescatar como esperábamos al sujeto, abre nuevas perspectivas en relación al auto-gobierno en un sistema autopoietico en los colectivos sociales desde la comunicación. La comunicación empieza a ser considerada un logro evolutivo que no ocurre por mero azar. La comunicación es improbable y, para que suceda, hay que superar esa improbabilidad. La comunicación cubre un complejo campo semiótico y hace referencia a una inmensa variedad de relaciones interindividuales como son, por un lado, el elogio, la censura, la disuasión o el consejo, la defensa o la acusación. Y, por otro, las vías de solución están ligadas a fenómenos básicos de organización tales como los roles, la regulación

demográfica, la adecuación o la protección del espacio. Los roles están asociados con las herramientas de la comunicación –análisis, diálogo, discurso, debate– y con las maneras de enfocar los asuntos o racionalidad dentro del orden organizado. Y, a su vez, la comunicación se corresponde con los distintos grupos de valoraciones y sus justificaciones: de tal modo que la comunicación, en una organización compleja de individuos diversos que representan un papel o rol, está montada sobre el doble propósito de persuadir y convencer.

Aunque la comunicación es un fenómeno que se extiende a la naturaleza animal, no se puede decir que la comunicación humana se apoya sobre el vacío, sino sobre una primera complejidad pre racional como es los instintos y emociones, desarrollada en el juego de las relaciones interindividuales. La cultura penosamente consigue reemplazar las reglas de dicha complejidad. La cultura basada en valores no es el instrumento original y difícilmente se convierte en el código base de las relaciones sociales. Hume, supo dar cuenta de la naturaleza de los valores cuando se refería a la propiedad o a la justicia advirtiendo que ésta se fundamenta en un interés común que, a su vez, se sustenta en “una convención o acuerdo entre nosotros, aunque sin la interposición de una promesa” (Hume, 1978, III.iii.2), donde la convención –o acuerdo explícito- es tal por el modo en que persiste, no por el modo en que se origina.

En esta misma línea, Luhmann nos recuerda que el problema base de las organizaciones está en el nivel comunicacional. En los actuales sistemas de organización hacia la *estabilidad* y la *armonía* –y, no digamos en los sistemas tradicionales ortodoxo–, las razones tienen una validez universal incluso allí donde es discutible que la comunicación llegue siquiera a llevarse a cabo. Pero, aunque el fenómeno de la comunicación esté rodeado de impedimentos y dificultades para que se logre, y aunque Luhmann lo vea como el problema base de un colectivo, la comunicación es el mayor instrumento que tiene el individuo para su logro evolutivo y para ser reconocido como parte fundamental de la organización sin que el sistema pueda con él.

En definitiva, con Luhmann trasladamos la *lógica de lo social* de Habermas a una comprensión de la *comunicación*. Sin embargo, Habermas va por delante de Luhmann cuando refiere su “acción comunicativa” a una ley de costumbres dada en la conciencia. Pero lo que nos hace polemizar con Habermas y limita la aceptación de su teoría es que

piensa –como venimos apuntando– que es necesario someterse a un consenso porque, de lo contrario, no habría orden social alguno. De hecho, hemos visto que el pluralismo de Rescher y Arendt salen a su encuentro para desmentirlo. Según lo ve esta tesis el problema se centra en que Habermas deriva el concepto de racionalidad comunicativa de lo que él llama el discurso teórico, cuyo paradigma sigue siendo el discurso científico-natural. Para Luhmann, en cambio, el alcance potencial de la comunicación humana va más allá de la comunicación como “fuerza natural” que compartimos con el animal (Luhmann , 1978, 1997). En el marco de su teoría de la sociedad, Luhmann desarrolla una teoría general de las organizaciones en la que aunque ve que la viabilidad de éstas puede solo consumarse en intercambios energéticos y materiales con el entorno, y los modo de proceder no garantizan el éxito, pero solo los pueden tomar desde sí mismas . Creo que este enfoque de Luhmann anticipa o, por lo menos, deja sitio para la apuesta de Rescher por la *racionalidad*.

#### **4.4. El uso de los tres modos de la racionalidad.**

En el capítulo I vimos cómo argumenta Rescher (1988) que la racionalidad humana funciona desde una unidad compleja y sistémica en la que la teórica, la práctica y la evaluativa son los tres aspectos distintos e indispensables del entendimiento holístico de la racionalidad. Pero en su explicación no nos dice cómo elegimos entre las diferentes racionalidades a la hora de guiar –como persona o como organización– cualquier acción.

Se pueden detectar varias posiciones respecto al uso de la racionalidad: a) podemos vernos dominados, de manera espontánea o por ignorancia, por una manera de conocer más que por las otras sin relacionarla especialmente con el asunto; b) podemos intentar sistematizarlas todas o hacer un uso indiferenciado de ellas; o c) podemos considerarlas como procesos distintos y específicos aplicables según los distintos asuntos objetivos y los distintos roles en el contexto de un proyecto, como es el caso de la propuesta que aquí haremos. En el modelo práctico de organización, se puede identificar la segunda posición b que pone el énfasis en las decisiones pero trata la racionalidad evaluativa como algo ajeno a la deliberación racional. Este modo de conocer enfatiza la pluralidad de perspectivas de sus miembros pero, en realidad, persigue una caracterización universal y única de la toma



de *decisiones* que llega a ofender a la misma racionalidad práctica y creativa por su discordancia o falta de verdadera participación de los actores de la producción.

Hay un interesante estudio de K. D. Miller (2007) en el que se presenta varias posibles respuestas a este problema que se le presenta en la persona y que describe como la “manera de conocer múltiple”. Una de las repuestas a esta cuestión puede ser que *la elección entre racionalidades alternativas no es factible*. Esta negativa se basa en que la racionalidad viene determinada por las experiencias pasadas. En virtud de sus historias distintas, las personas diferentes optan por diferentes usos de la racionalidad. Cualquiera de nosotros funcionamos desde un tipo de racionalidad de manera única y personal que bien está “acumulada por el aprendizaje” o va implícita en el rol que representamos. Según una segunda respuesta, los *roles* tienen cierta capacidad para el acceso y el uso de las racionalidades alternativas pero son *incapaces de determinar la racionalidad apropiada en una situación dada*, ya que o bien no pueden distinguir las situaciones o, no pueden relacionar el modo de conocer con la situación dada; y, en caso de que pudieran relacionarlas, serían capaces de cambiar su modo de pensar, por lo que sus decisiones seguirían siendo arbitrarias. A estas dos primeras respuestas les sigue una tercera según la cual los *roles* que adoptamos como agentes racionales operan de acuerdo a las “reglas” de la decisión racional que son las que nos empujan a emplear una determinada racionalidad en cada situación, pues es distinto el enfrentarse a un conflicto determinado como experto que como líder a una falta de acuerdo. Según esta posibilidad, los agentes racionales posicionados en un rol “captan los requisitos de la situación” y la asocian con las diferentes racionalidades para lo que estos roles *poseen ciertos esquemas mentales que se lo permite*. Finalmente, una cuarta respuesta es que en cada situación o en cada caso, se nos muestran los distintos modos de conocer como racionalidades alternativas. En esta última respuesta se considera que *cada racionalidad tiene una dimensión que se evidencia en la tarea o funciones de cada rol* –más que en la propia decisión– y que ello ayuda a que razonemos de manera consciente y articulada. Estas dos últimas posibilidades admiten que en el ejercicio de sus *roles*, los agentes racionales sepan pasar del uso de una racionalidad a otra diferenciándose entre ellos en que una pone su énfasis en las *decisiones* y en la *acción* y la otra en el tratamiento de los *procesos cognitivos*. El cual sea la más convincente de ambas perspectivas no se puede

justificar con argumentos teóricos, por lo que hay que apreciarlo en la práctica y en la realidad de la experiencia. Pues a pesar de que no podamos determinarlo de antemano, cada una de estas cuatro posibilidades tiene distintas consecuencias empíricamente comprobables que –según vamos a ver en el capítulo siguiente–, se pueden considerar como señalados momentos del desarrollo del *Logos* en las organizaciones.

Una manera nueva y diferente de abordar el tema de la racionalidad de los distintos agentes racionales en la organización surge a partir de los debates sobre lo que Schrag (1992, 1994) llama la *racionalidad transversal* y cómo ésta navega entre las interpretaciones sin presuponer ningún tipo de base lógica de juicio. Schrag sostiene que, aunque en cada uno de nosotros sobresale de manera innata una forma particular y específica de racionalidad, no tenemos que estar sometidos solo a ella. De hecho, llama “racionalidad transversal” a la capacidad que tiene el ser humano de relacionarse con otras personas que se distinguen por otras racionalidades distintas a la suya. Este autor considera que la racionalidad transversal es la mejor respuesta al *pluralismo* que se busca en sociedad y, en cierta medida, la que logra el entendimiento integrado que sería necesario al margen de cualquier forma particular de la racionalidad (Schrag, 1992, 1994). Para Schrag, el que la multiplicidad de racionalidades en la organización funcione se debe a una consecuencia de carácter *razonable* de la racionalidad. El que los individuos sean capaces de entender y apreciar más una forma de la racionalidad que otra es un logro del que tanto el individuo como la organización se benefician.

La capacidad de entender así el uso de la racionalidad va a dar sentido a la estructura organizacional de *roles* de Mintzberg (1984) que divide el trabajo en tareas distintas sobre las que se hace una posterior coordinación de las mismas; o, la de Strategor (1988) que esta capacidad ve como el conjunto de las funciones y de las relaciones que cada individuo debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Para esta tesis, las personas se distribuyen los roles de manera natural y se forman equipos y en cada uno de ellos se identifica el conjunto de funciones y procesos cognitivos que se esperan de cada rol según tengan que tratar con los *acuerdos*, las *decisiones* y los *juicios* que surgen del conflicto. El hecho de que la racionalidad sea el marco de referencia de dicha estructura de roles permite la

identificación eventual y el posible paso de una manera de razonar a otra o, al menos, permite derivarlas.

#### **4.5. La estructura de roles como soporte de la racionalidad en las organizaciones.**

Cuando hablamos de la organización estamos hablando de un conjunto de agentes racionales que se reparte un conjunto de *roles* y funciones y se comporta por unos valores acordados en función de un fin común. Los diferentes *roles* y sus funciones cubren, idealmente, todo el funcionamiento necesario hacia dicho fin. Al hablar de organizaciones y de sociedad es, pues, vital adoptar un enfoque tanto funcionalista como interaccionalista en base a los roles repartidos o asumidos pero sistematizados y haciendo que sean solidarios. De lo contrario, se estaría de nuevo anteponiendo la obra al actor de la misma.

En el *Diccionario de Sociología* de P. Fairchild, (1997), el *rol* se concreta como la "Función o conducta esperada de un individuo en el seno de un grupo, definida de ordinario por el grupo o por la cultura". El *Diccionario de Trabajo Social* de Ezequiel Ander-Egg, (1995) es un poco más explícito porque relaciona el *rol* con el *estatus* y dice que estos son los "dos aspectos de la posición social: los individuos representan o desempeñan *roles* y ocupan o llenan un *estatus*."

Los *roles* que un individuo racional puede adoptar dentro de la organización son tres: *líder*, *gestor* y *experto*; cada uno de ellos son posiciones definidas, elaboradas y relativamente estables. Una persona en la organización puede estar ejerciendo el *liderazgo* en un equipo mientras que en otro hace de gestor y, en otro, o incluso en el mismo, de experto. Cada *rol* conlleva unas funciones y responsabilidades concretas y diferentes que ha de cumplir para completar entre todas las necesidades y expectativas del proyecto y de la organización. En un equipo, como en una organización, cada individuo tiene su *rol* bien definido y ha de conocer en detalle el de los otros para poder, en su caso, reclamar que lo cumplan. Solo con el pleno desarrollo de los tres roles se consigue que el entorno de una organización se pueda "dibujar como estable y predecible" (James G. March y Herbert A. Simon, 1958) o, como lo ve Rescher:

For, people need to be predictable to one another to coexist in fruitful interaction: we need to make ourselves intelligible to others to coordinate our activities. By demanding that people act rationally and in conforming our own actions to this expectation, we facilitate the alignment of human actions, rendering us this service of making our activities intelligible to one another, it would be eminently worthwhile. (Rescher, 2005: 67)<sup>9</sup>

En aquellas organizaciones donde no se llega a asumir seriamente que sus miembros o empleados tienen que compartir unas categorías de *rol* complementarias, más o menos estables y a veces intercambiables, el individuo se convierte en un instrumento dependiente de la autoridad y el poder. A este individuo sin rol que interpretar, se le cree capaz de llevar a cabo un trabajo y aceptar direcciones pero no de iniciar acciones ni de ejercer influencia en modo alguno significativo y menos de manera estable. Aunque hay organizaciones que asumen que sus miembros deben aportar sus propios talentos y actitudes para los fines de la organización y que eso que aportan es la parte activa del sistema de la organización, lo más común sigue siendo que los individuos se esfuercen por mantenerse a flote como tales, en un paralelismo incompleto entre sus objetivos e intereses particulares y los objetivos que la organización que ven como una imposición. En la realidad, los conflictos reales o potenciales que se generan entre puestos e individuos demuestran hasta qué punto los asuntos de *poder*, *actitud* y *moral*, siendo como son de una importancia central para la explicación del comportamiento organizativo, están todavía sin tratar suficientemente. Lo más frecuente es encontrarse, por el contrario, con estructuras que obedecen a elaborados organigramas sostenidos por funciones que son, a su vez, rellenos con personas.

Los sociólogos se siguen cuestionando si el *rol* y las funciones del individuo como sujeto en la organización están, y de qué manera, subordinadas a la estructura de la misma. El sociólogo estadounidense Talcott Parsons (1968) por ejemplo, desarrolló el sistema de funcionamiento estructural que tiene su origen en la obra de Weber sobre la acción social. Este pensador trata de explicar el desarrollo de la vida de una organización empresarial y de cualquier sistema social, por medio de una estructura de

---

<sup>9</sup> He creído oportuno dejar esta cita en inglés aunque el resto de las veces he optado por no citarlas literalmente para no tener que traducirlas.

cuatro funciones que deben ser realizadas por el sistema y que llamó con las siglas “A.G.I.L.” (función adaptativa, logro de objetivos, función integradora, mantenimiento del modelo latente). Para este estructural funcionalismo, todo sistema social tiende al equilibrio y a la estabilidad, siendo los individuos las fuerzas perturbadoras por los conflictos que se originan en la ideología o psicología de estos. Frente a las maneras objetivas de la sociología, la filosofía tiene la cuestión más clara: la función de los individuos es lo que hace la estructura y no al revés. Pero antes de aclarar la relación entre ambos: el individuo y la organización, habría que decidir si el individuo en general encuentra su sentido como tal llevando a cabo una *acción social* si la organización se lo permiten, o si como individuo se convierte en una parte inmersa en la organización o en el sistema social. O sea, hay primero que tener la respuesta sobre: ¿qué es primero, la acción o el sistema?

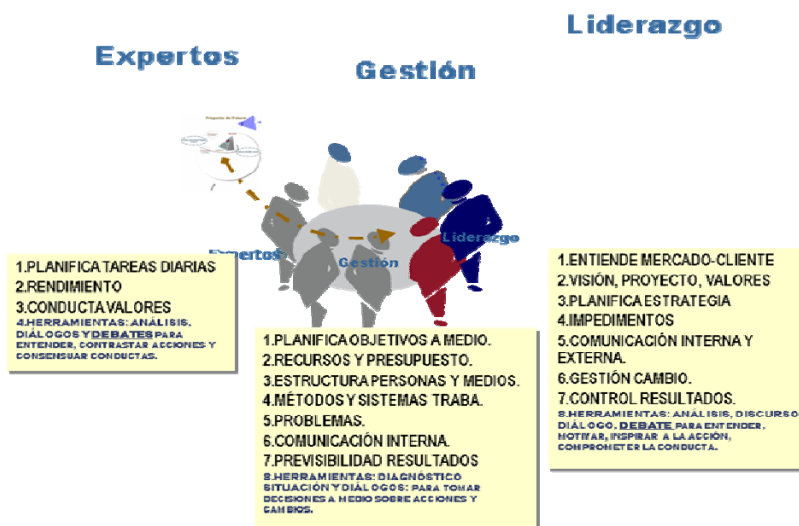


Figura n° 2

Los roles: sus funciones, responsabilidades y herramientas de comunicación

#### 4.6. Dinámica autónoma de la racionalidad en la organización.

Aunque solo parcialmente autónoma, la racionalidad del individuo como ser humano inteligente actúa sin reducirse necesariamente a unos tipos de resultados y, menos, a presiones de los procesos de consenso o de acumulación de capital. Cualquier enfoque crítico que crea que la verdad de las organizaciones es aquella que reproduce las condiciones económicas e ideológicas necesarias para preservar el *status quo* social,

acaba cayendo en un callejón sin salida. La práctica *emancipadora* del sujeto le avisará de que está metido en algo del todo punto inviable.

Una organización no es un fenómeno provocado ni constituido por una teoría desde arriba. Lo que mejor reproduce las necesidades y las posibilidades de la organización como acontecimientos nuevos en forma de proyectos integrados son: la racionalidad de sus miembros y la cultura de los valores acordados. En cuanto a la compleja variedad de situaciones problemáticas y conflictivas que se crean en las diferentes racionalidades de sus miembros éstas van creando una “caja negra” que contiene los elementos críticos no resueltos que solo vertidos en la comunicación se puede mirar dentro de ella. El enfoque filosófico de las organizaciones ve que las nociones de proyecto, cultura de valores, racionalidad y agente racional no se desmarcan necesariamente las unas de las otras; y declara que la esencia de la organización, su verdadera misión, es ser un *medio* para un *fin*.

Sin embargo, el que la misión de la organización sea hacer de medio, no convierte en “adecuado” el decir que esté ahí para “servir para algo” sino para “ser algo en lo que se puede confiar” porque es *real* y *coherente*. Aquellos que ven la organización como un medio que “sirve”, intentan garantizar esa cualidad de servir sometiéndola, para justificarla, a una severa exigencia respecto a su *eficacia* y su *eficiencia*. Sin embargo, incluso para ellos, no se trata de que la organización “sirva” sino de que se pueda tener “confianza” en que será capaz y en que deseará actuar de manera “adecuada”, es decir, justificada. Esa confianza se verá más o menos reforzada en función de sus acciones prácticas y allí donde se encuentren pruebas persuasivas y convincentes que la justifiquen. Cuando la organización es plenamente “útil”, es decir, cuando prueba que es hábil y capaz, el interés de sus integrantes y el de los que la rodean aumenta en gran medida porque confían en ella para la realización del proyecto.

Pero, para hacer patente este tipo especial de “utilidad”, la organización tiene que salir del estado de concepto ideal y abstracto en el que se encuentra al de “des ocultación” de su verdadero ser o *realidad*. Y tiene que diferenciar entre ser “aceptada” que es ser dado por buena y ser “admitida” que implica solo voluntad ciega o agrado por parte de los interesados.

La *verdad* de una organización es el carácter de lo que en ella existe, ha existido o existirá realmente. Una organización *aceptada* como válida es la que es *verdadera*, a

diferencia de una *falsa*. Para el sentido que aquí le damos referido a las organizaciones, la verdad tiene el sentido de autenticidad que le da Parménides (1983). Desde ese punto de vista, una organización es verdadera en la medida que se presenta tal cual es, o sea, en cuanto es auténtica, de forma que se pueda decir que la verdad y el ente organización son la misma cosa.

Ahora bien, el ámbito de la *realidad* o existencia y el de la *verdad* de una organización son ambos ontológicamente independientes de la mente. Pero, a ese sentido ontológico de la *verdad como realidad* tenemos que añadir el sentido gnoseológico de su *aceptabilidad* en base a lo que fije el proyecto como norma. Así, tenemos dos sentidos: 1) el del poder visionario de un proyecto –liderazgo– que no construye la realidad de la organización pero la guía y penetra profundamente en todas las cosas con sus conceptos y 2) el de la gestión y los expertos que, alrededor de los objetivos, reorganizan esa realidad de la organización sin dejar de verse reflejados en el proyecto y en sus normas como una meta alcanzable. Esta compleja relación es así porque los individuos de la organización piensan pero, como dice Rescher, “la realidad parece que se mueve al margen de nuestras ideas.” Esto significa que por un lado, la realidad de la organización está impulsada por los fines que se propone, no por los hechos objetivos y acciones que en ella se realizan. Pero, al mismo tiempo, la mente de la gente [en la organización] y su funcionamiento hacia esos fines o proyecto están enraizados en las maquinaciones del proceso físico (Rescher, 1992: 305). De manera que la realidad es conocible por todos pero las respuestas a las preguntas que nos hacemos sobre ella no nos las proporcionan nuestra mente sino la realidad misma, es decir, “las respuestas son lo que son porque es la realidad en sí misma la que las determina ser así” (Rescher 1992: 323-324). Cuando preguntamos acerca del mundo de la realidad en la organización estamos preguntando por el *cómo* la conciben sus miembros, estamos invocando a las mentes de estos como punto de referencia frente a los hechos de la realidad. Pero, a su vez, la idea que en general tenemos de la organización la empleamos para dar valor al fin que ésta tiene.

#### **4.7. Desarrollo de la racionalidad en el entorno organización.**

Hemos visto que la *racionalidad* desde el punto de vista de la filosofía es esa capacidad humana que permite pensar, evaluar y actuar de acuerdo a ciertos principios de

optimidad y consistencia para satisfacer algún objetivo o finalidad. Pero la racionalidad se entiende con un sentido diferente si se piensa desde otras disciplinas que no sean la filosofía. En economía, por ejemplo, igual que en sociología, psicología y ciencias políticas, la racionalidad es identificada con la *decisión*. Así, para todas las ciencias, una decisión racional es una decisión óptima, dada la información de que se dispone para el logro de un fin. Y esa racionalidad se refleja unas veces en la conducta, otras se concibe como algo personal y otras como explicación de situaciones concretas. Desde el punto de vista de estas disciplinas, los individuos y las organizaciones son racionales si toman *decisiones racionales* para el logro de sus variados fines. De modo que se habla, por ejemplo, de una distribución racional de los recursos o de una estrategia corporativa racional.

Según el concepto de racionalidad de las ciencias, los fines y los medios son ambos “admitidos” en su caso, sin ser objeto de una evaluación, o sea, sin que se ponga en tela de juicio si son deseables en sí mismos o justos. La racionalidad de la ciencia económica, estrictamente se interesa por los resultados pragmáticos de sus decisiones sin sopesar otro tipo de consideración moral o justa. Y lo mismo pasa en política, sociología o psicología en que las decisiones son racionales solo si son óptimas en función del “logro” de su fin: los objetivos tienen un carácter concreto y particular y no se sujetan a crítica. De modo que cuando se dice que algo es racional se refieren solo a su grado de “éxito” en el logro de unos fines sin cuestionarse cuales sean estos. Por eso, las decisiones políticas o económicas de una organización se podrían equiparar con un comportamiento privativo que no tiene en cuenta más que los intereses particulares de alguien –de un partido o de un accionista–, hasta el punto que pueden llegar a generar comportamientos altamente egoístas. La racionalidad en economía, por ejemplo, trata sobre las decisiones que toma la gente para satisfacer sus necesidades en un mundo de escasez. En la política, lo racional es la defensa de la toma de decisiones colectivas. Y en sociología, lo racional se aplica a toda aquella actividad humana social que vaya a dar como resultado el logro de un mayor bienestar social. De igual forma, en psicología se profundiza en la mente y el comportamiento como medios para unos fines inmediatos como pueden ser entender a la humanidad descubriendo sus principios generales y explorando los casos específicos con el fin de beneficiar a la sociedad. Pero todos ellos son, en definitiva, intereses particulares volcados a unos fines específicos propios y no integrados entre sí.



En contraste con el enfoque pragmático de las ciencias, la filosofía aplicada introduce el factor “adecuación” que abarca todo el sentido de la racionalidad que estamos viendo. El ejercicio de la razón desde el enfoque filosófico que esta tesis propone para las organizaciones añade al enfoque de las ciencias la comprobación de si los fines y los medios son los “adecuados”. Así, lo que entiende la filosofía por *racionalidad* es también, como sucede con las otras ciencias, el logro de un fin con los mejores medios disponibles. Pero, los tres elementos: *razón*, *sistema* y *evaluación* que utiliza para ello, no tienen correlación en los ámbitos no filosóficos. La racionalidad de las ciencias políticas, sociales, económicas, etc. tienen como marco de su logro una concepción general de la *naturaleza del mundo* en el que viven y del lugar que en él ocupa el individuo. La filosofía, en cambio, suple a los postulados sin justificar de las ciencias con un cuerpo de *creencias* acerca del mundo como un todo.

Ajenos a la importancia del enfoque desde la filosofía, hay quien opina que las organizaciones no pueden ser racionales. Cuando no se tiene conciencia de lo que la filosofía puede añadir se puede opinar que tiene sentido hablar de una racionalidad en las organizaciones siempre que sea de manera limitada a algunos asuntos. En el peor de los casos, nos encontramos con aquellos que consideran que cualquier tipo de racionalidad –como puede ser una decisión– es algo ajeno a los fines de la organización e inútil para entender el comportamiento humano, pues piensan que no influye en el logro de los resultados a los que realmente éstas se deben. Incluso se puede llegar a creer que el *homo economicus* es lógicamente consistente pero amoral.

Por el contrario, desde el enfoque filosófico, un individuo o una organización son racionales respecto a lo que hacen, a lo que creen y a lo que valoran en función siempre a unos *medios* y sus *fines* “adecuados”. Esos fines podrán ser tan variados como cada organización decida, como por ejemplo, la investigación, la enseñanza, la fabricación de coches, la educación de los hijos, etc. Y los medios serán, así mismo, variados de acuerdo con los fines: como por ejemplo, la satisfacción del cliente, la planificación, los resultados económicos, etc. Pero, en la racionalidad vista desde la filosofía –sea la del agente racional como la que se genera en las organizaciones– consiste fundamentalmente en hacer uso de la razón frente a las razones del otro para probar la adecuación de dichos medios y fines. Se es racional cuando, por ejemplo, se justifican las creencias y se usan como medio para lograr *acuerdos*; se es racional, también,

cuando se prueban las posibles alternativas como medio para llegar a tomar *decisiones* prácticas; o, cuando se disiente y las valoraciones enfrentadas se argumentan para acercar posiciones o se trata de alcanzar el consenso. En general, se es racional en beneficio de los medios y del fin que es el *proyecto* pero, sobre todo, se es racional porque se cumple con las pautas y principios de la racionalidad. En resumen, lo que hace racional a una persona o a una organización es el compromiso racional que estos puedan tener con unos fines y unos medios que se aceptan como “adecuados” porque obedecen a los principios de la racionalidad.

Hay quien, sin embargo, ni siquiera se plantea si quiere ser una persona u organización racional y quien lo pretende pero solo de manera intuitiva o mínima como puede suceder en las ciencias. También puede suceder que la propia organización no sea la que fija sus fines al margen de toda consideración porque le estén dados de antemano o porque los desconozca. O puede ser, en fin, que la organización se dedique a la competencia y crítica de los procedimientos que usan otros desde su punto de vista racional sin preocuparse por su propio proyecto, como lo haría una consultora externa a la que se llama para ello.

En mitad de todas estas diferentes interpretaciones, lo único que nos puede permitir formular consejos o recomendaciones respecto al desarrollo de la racionalidad en nuestras vidas y en las organizaciones en las que nos agrupamos son los *principios de la racionalidad* que vamos ver a continuación. Solo basándonos en ellos podemos aleccionar sobre el tema, no desde una perspectiva subjetiva e interesada, sino desde la objetividad de lo racional. Lo que hace referencia no solo a lo que se quiere o siente de manera particular –como hacen la psicología, economía, política o sociedad- sino a lo que se desprende, de manera pública y en todas ellas, de la “adecuación” de lo racional.

#### **4.8. Principios que gobiernan en el desarrollo de la racionalidad.**

El hecho de que una organización se dedique a un fin o a otro como a la investigación, a la enseñanza, a la fabricación de coches, etc. es algo contingente. Este carácter de eventualidad nos avisa de que el fin es aquello que es deseable –a título particular– en relación a un proyecto. Pero, una organización *x* se considera racional si sus *decisiones* son fruto de la práctica de su acción y de su producción y en relación

con sus circunstancias y sus oportunidades, con las capacidades de su gente, con el talento, con los objetivos propios, las aspiraciones, etc. porque dentro de lo que hay es lo mejor que puede ser para sus intereses. Dado que estamos hablando a título particular, podemos discrepar, legítimamente respecto a otras diferentes valoraciones que surjan acerca de lo que es *deseable, probable o justo* para el fin de la organización; e incluso, en cierta medida, podemos discrepar acerca del propio uso de la racionalidad cuando, por ejemplo, no compartimos la prioridad que se quiera dar al enfoque teórico sobre el práctico o al revés. Por eso, el aspecto particularizado de la racionalidad, la afirmación: “lo que es racional para ti puede no serlo para mí” es ciertamente correcta, aunque como veremos lo sea con limitaciones.

Los *patrones racionales* obedecen precisamente a los cambios de proyecto, ni de tiempo ni de lugar. Están ahí para definir y configurar el “proceso racional” que se está llevando a cabo. Me refiero que el nivel de los *principios* fundamentales de la racionalidad es fundamentalmente universal, o mejor dicho, “circunstancialmente universal” (Rescher, 1981). Cuando hablamos de principios nos estamos refiriendo a que son “circunstancialmente universal” y a que es lo que nos permite acordar, decidir o emitir juicios y pretender consensos o acercamientos de posición, según patrones objetivamente convincentes, lo que para cualquiera, dentro de un contexto y circunstancias dadas, es ser racionalmente adecuado. Desde este aspecto de la racionalidad diferente del nivel particular, en el que para poder llegar a decir que un razonamiento acerca de algo es universal tiene que pasar que lo que resulta racional para esa persona u organización resulte también racional para cualquier otra persona u organización que se encuentre en la misma situación.

Ahora bien, estos dos aspectos de la racionalidad: el *particular situacional* y el *circunstancialmente universal*, constituyen facetas inseparables que se hacen indispensables, añadidas a la práctica del proceso racional, para entender la diferencia entre el *acuerdo* y las *decisión a la acción*, desde lo particular, y el *juicio* y el *consenso* del nivel de lo público y universal.

En la parte superior del desarrollo racional de las organizaciones se encuentra el *proyecto* u objeto final de la organización acompañado de conceptos teóricos. Para decidir qué fin es racional y cuál no, el proyecto tiene que ir acompañado de una justificación que debe ser en la forma de “buenas razones” o argumentos o contando

sobre él una historia razonable. Proporcionar la “argumentación” o “explicación” adecuada del proyecto como fin es la misión de la racionalidad cognoscitiva o racionalidad teórica de las creencias. Dicha justificación intentará comprometer a todos a encontrar, dentro de contexto, el sentido de todo; hará, así mismo que el proyecto sea inteligible y que pueda ser conducido con inteligencia. Así que la racionalidad del proyecto como *creencia* tendrá dos aspectos diferentes: el logro de las respuestas correctamente argumentadas y la búsqueda de la verdad. Este fin último de la organización u objetivo a largo plazo –el proyecto– es el principio gobernante de la organización. Sin él, la organización no tiene sentido.

En el siguiente nivel del desarrollo racional en la organización están las *normas* racionales que gobiernan el proyecto y, con ellas, su procedimiento racional en concreto. Estas normas admiten cierta variación dentro de que son los patrones que gobiernan la transacción racional. En el caso de la racionalidad cognoscitiva de las creencias, por ejemplo, estas normas son posibles por *desiderata*, es decir, porque son lo más digno de ser apreciado o deseado en su línea: la coherencia, la consistencia, la ética, la simplicidad, etc. y son las que nos proporcionan el criterio para la *aceptabilidad* y de la *adecuación* en cada caso. Este nivel lo ocupan las políticas de implementación práctica basadas en valores y deseos básicos: ¿cómo se valoran el fin y los medios? ¿cómo se pueden identificar? ¿qué son cada uno de ellos? Y, también incluye los métodos de procedimiento o reglas operantes en la práctica como por ejemplo el modo de realizar una investigación o de impartir enseñanza, o sea, el tratamiento operativo que se le va a dar a algo, los procesos, los programas, los planes de acción, etc.

Finalmente, tenemos el nivel de las *decisiones* que el agente racional o un conjunto de ellos toman en los casos particulares en nombre de la organización. Estas se alcanzan cuando los actores de los hechos llegan a valoraciones contrastadas en base a las *reglas que rigen*. Es decir, cuando los asuntos particulares se consideran como parte de un conjunto más amplio sometido a unas reglas generales como son la cultura, los modos de hacer, el saber cómo *-know how-* de la organización. Este es claramente el nivel que más varía. Son decisiones o maneras de resolver con respecto a los problemas particulares y concretos que se plantean. Como por ejemplo: “¿hacemos -o aceptamos- z en las circunstancias existentes?”. Es el nivel de las operaciones específicas y de la

producción que, una vez garantizadas racionalmente, se convierten en las intervenciones concretas, las prescripciones y las medidas adaptadas a los casos particulares: por ejemplo: la manera de la producción de los productos y de los servicios, la manera de operar o las instrucciones para producir esos productos.

En el nivel superior se puede uno encontrar cierta rigidez y uniformidad. Esto se debería a las limitaciones conceptuales inherentes a la definición del proyecto. La generalidad les confiere un cierto carácter condicional o hipotético. La uniformidad de criterio en este nivel se alcanza por medio del esfuerzo de abstracción realizado por los responsables. En la medida que descendemos al nivel de los casos y problemas particulares, la situación presenta más y más detalles concretos y se va incrementando el ámbito de la variación. Así, en cada nivel de racionalidad de la decisión, se da cierto grado de diferenciación y variabilidad creciente en extensión. Y, también, cierto grado de subdeterminación del rango de la diversidad y cierto grado de variabilidad contextual.

En esta jerarquía de niveles del desarrollo racional en la organización, la justificación de los procedimientos de un nivel más bajo supone una apelación a los más altos. Así sucede con las decisiones que han de estar en línea con las creencias del proyecto. El nivel más alto del proyecto es único, ya que define el papel de la organización en su conjunto. Después de todo, como dice Rescher, la búsqueda del conocimiento, como la búsqueda de una casa, es un tipo de negocio definido que difiere de otras actividades como practicar la medicina o coleccionar mariposas. por su naturaleza teleológica (Rescher, 1981). Así, una organización es racional si lo es su proyecto y una decisión lo es si contribuye a la realización del mismo. Para saber si contribuyen, la cadena ascendente de subordinación que conecta con los principios superiores del desarrollo de la razón, debe ser validada y vinculante. El desarrollo racional completo, en términos de tal jerarquía de implementación, debe presentar un buen ordenamiento para que las decisiones del nivel básico o reglamentos merezcan ser calificadas de “adecuadas” desde el punto de vista racional. Así, el fundamento de un reglamento de conducta o de procedimiento en la producción de algo, debe ser cuidadoso en explicar todas sus conexiones hacia arriba, para que pueda ser racionalmente riguroso.

En resumen, la jerarquía ordenada del desarrollo de la racionalidad juega un papel crucial en la legitimación de lo que hacemos. El punto por encima de todos los niveles del desarrollo es el constituido por el *desiderátum* o visión de la organización como proyecto. Lo racionalmente válido en la organización es aquello que sirve de manera adecuada a los intereses del proyecto como es, por ejemplo, la enseñanza o la salud o la racionalidad misma como conocimiento que son lo que proporciona el fundamento último. Descendiendo en la línea desde las decisiones prácticas a la acción o al cambio hacia abajo, encontramos de manera creciente, factores de racionalización más concretos, como son los *objetivos a medio* plazo hasta que llegamos a las determinaciones específicas de las *tareas* más particulares y creativas del día a día. Todos estos niveles dan lugar, de manera creciente, a las variaciones ocasionadas por el entendimiento común y el disenso. La influencia del *desiderátum* superior – universalmente válido dentro del contexto organización– se transmite hacia abajo, con calificaciones crecientes como son los objetivos a medio y a corto plazo, pero debe ser utilizando los peldaños adecuados para el descenso. En suma, buscamos proyectos – fines– comunes a través de medios diferentes, pero no puede haber racionalidad sin universalidad. El fundamento de la racionalidad de la organización establece que la racionalidad de lo que hacemos en la acción, la creencia o la evaluación, debe ser de tal modo que los patrones sean de carácter universal y jueguen un papel determinante. Para lo que se va a requerir del *acuerdo-desacuerdo*, *del entendimiento común* y del *consenso-disenso*, a los que se dirigen las “buenas razones”.

#### **4.9. La garantía de racionalidad en las organizaciones**

Aunque lo hagamos con la mejor de las maneras justificadas, nuestro creer, decidir y evaluar para lograr un fin o proyecto no nos asegura que se vaya a lograr. En efecto, la práctica de la racionalidad tiene mucho de relatividad. ¿Cuál es entonces la finalidad del ser racional si como medio no nos asegura el logro del fin? La respuesta más rápida es que –como diría Rescher– aunque la razón no nos ofrece ninguna garantía, si una organización abandona la razón, no tienen ningún otro lugar mejor al que poder racionalmente acudir. Pensemos en una empresa que ha puesto en marcha un proyecto tras un estudio exhaustivo de su posible aceptación y otra que pone en marcha otro

proyecto similar fruto de la *intuición* del que lo emprende y que sin apenas reflexión, confiando en la suerte y en la oportunidad que se le presenta, se lanza casi ciegamente a ponerlo en práctica. Después de un tiempo, resulta que ambos logran salir adelante. Lo que ha diferenciado a las dos maneras –sea racional o irracional- de lograr un fin no se puede decir que sea la *decisión* pues ambos han conseguido su fin. Lo que les hace diferente realmente es que la primera ha adquirido un conocimiento *creíble, sistemático y justificado*. No así la segunda, que ha dependido, en todo momento, del instinto y del azar y aunque ha logrado su fin, carece de sistema y no podría justificarlo ni repetirlo.

El “éxito” de un proyecto o finalidad se produce fruto de la tensión entre los dos tipos de racionalidad que se oponen: la racionalidad *teórica* de las creencias, nos avisa que debemos adecuarnos a la realidad hasta el punto de darle un sentido aceptable, confiable; y la racionalidad *práctica* permite someter, esa realidad a los deseos y necesidades concretas de lo que nos llega por la intuición y la experiencia a necesidades concretas. Entre ambas hay una relación que no permite prescindir de ninguna de ellas al tiempo que son el origen de casi todas las dificultades. De modo que, cuando nos preguntamos por lo que da sentido a la racionalidad en las organizaciones, la respuesta más acertada es aquella que abarca ambos aspectos: el pragmático y el teórico. De hecho, decimos que una organización es racional si realiza las mejores “acciones” “adecuadas” hacia un fin. Advirtiéndole que en este juego de lograr un fin con los medios adecuados, las reglas las fija la racionalidad práctica pero, a su vez, ésta permite que las personas y las organizaciones que se hallan en circunstancias diferentes, tengan creencias o teorías diferentes.

Los dos enfoques de la racionalidad al estar en tensión mantienen el reto creador y fecundo en que se vive. Tenemos, por ejemplo, la racionalidad *teórica* de “la investigación de un nuevo fármaco” y la racionalidad *práctica* de “su producción y suministro”. Ambas convienen en ponerse, como medios, al servicio de una finalidad común como es “la cura de una enfermedad”. A pesar de que la racionalidad no vaya a asegurar la finalidad del proyecto, un acuerdo previo o pacto mínimo entre ambas racionalidades, un entendimiento común entre ellas y, en su caso, el enfrentamiento de pareceres que pueda provocar, será lo que vaya incorporando el curso de acción y producción más prometedor a nuestro alcance. Por otro lado, puede que este sistema no nos llegue a brindar todas las garantías pero es, al menos, la mejor manera que tenemos

de conocer los riesgos y los beneficios que se pueden esperar. Y, si las cosas no fuesen bien, al menos sabremos que hemos hecho lo mejor y sabremos cómo lo hemos hecho. Pero, sobre todo, a parte de la considerable ventaja que nos proporciona la conciencia del asunto, nada nos obliga a ser racionales, excepto la racionalidad misma. De hecho, se podría preferir no ser racional, es decir, –como pasaba en el ejemplo anterior del nuevo fármaco– una organización empresarial podría salir prefiriendo un proyecto más “exitoso” de cara a la galería sobre uno más “adecuado”; podría decidir –desde un punto de vista economicista– una orientación hacia los resultados económicos sobre una orientación hacia lo “adecuado” o podría preferir los valores pragmáticos y de resultados sobre los sociales y justos. Como también podría optar por lo que, simplemente, “satisface” a los accionistas o a los miembros de la organización en vez de por lo “normativamente adecuado”. Si así lo hicieran, perderían de vista sus fines reales y ello actuaría en detrimento de sus intereses reales que, por otra parte, siempre van a ser opuestos a los aparentes.

La naturaleza misma de la cosas hace que la razón esté del lado de la racionalidad. Y, como dice Rescher, aunque la razón no nos ofrece ninguna garantía, si una organización o sus individuos abandonan la razón, no tienen ningún otro lugar mejor al que poder racionalmente acudir (Rescher, 1981). Por lo que cuando nos preguntamos ¿qué sentido tiene el ser racionales?, la respuesta debería ser contestada desde el idealismo-pragmático de Rescher que diría simplemente: “para realizar las mejores acciones adecuadas hacia un fin”.

En este juego de la racionalidad de lograr un fin con los medios adecuados, las reglas las fija la racionalidad *práctica* que, a su vez, permite que las personas y las organizaciones que se hallan en circunstancias diferentes, tengan creencias o *teorías* diferentes. Las personas forman sus juicios en base a la información que les proporcionan sus sentidos en la experiencia. El *sentido común*, unido a la experiencia de cada uno, es el que nos proporciona las “buenas razones” que nos permite formular juicios diferentes sobre lo que es verdadero, plausible o justo y, de esta manera, lo que nos permite convertirlos en juicios de adecuación racional. La racionalidad así constituida nace con la predisposición a aceptar la valoración de los hechos como potencialmente variables, lo que presupone –como vimos– un enfoque pluralista y un sistema de valores acordado. La creencia de una persona puede no apuntar en la misma



dirección que la de otra y puede también pasar que los criterios para decidir sean también diferentes debido a nuestras diferencias culturales de educación, sensibilidad y libertad, pero todos jugamos al mismo juego: determinar la aceptabilidad en el contexto del proyecto común, dentro de un mismo entorno u organización y su propia cultura, época y circunstancias, en las que podemos ejercer nuestra libertad.

La búsqueda de la racionalidad de los fines y los medios adecuados queda dentro de los confines del proyecto y es responsabilidad de la organización y de cada uno de sus miembros. Sea cual sea la circunstancia de la organización, se da por hecho que las diferentes personas que la integran pueden, adecuada y racionalmente, opinar de manera diferente respecto a la interpretación de los hechos y respecto a la conducta o manera de actuar hacia dicho proyecto. Sus creencias, decisiones y juicios, pueden mostrar “diferentes criterios de aceptabilidad, o sea, diferentes bases para la conducción racional de los asuntos” (Rescher, 1981). La organización racional tiene la ventaja de que conecta las formas diferentes de los seres racionales semejantes en base a la relatividad y el pluralismo. El estatus de cada organización varía en relación con las diferentes *bases* de la racionalidad. Según sean éstas, una organización puede ser considerada de manera diferente por gente diferente. La cuestión es la visión que se tiene sobre las bases mismas (Rescher, 1981).

Finalmente, los principios que gobiernan la racionalidad humana, en general, nos permiten convivir en una falta de *consenso* sobre qué tipo de *medios* son los más efectivos. Las “buenas razones” hacen a la racionalidad. Y, éstas no son buenas porque conduzcan al consenso sino porque son la base de la adecuación de los fines y los medios. No se tiene por qué dar una conexión entre la racionalidad y la consensualidad, aunque sí entre la racionalidad y el acuerdo o base racional previa para el proyecto. La falta de consenso no tiene que ver con lo que los individuos hacen o producen sino que es una cuestión de cómo esos individuos valoran y justifican lo que enjuician y cómo lo hacen.

El *consenso* que idealmente se podría esperar como resultado de un enfrentamiento, no habla de lo que los individuos piensan sino de lo que deberían pensar. Por lo que se puede decir que el que haya relativismo, es decir: *no consenso*, es a la vez inevitable y correcto. Por otra parte, el que los medios para un fin sean objetivos, no quiere decir que los individuos implicados tengan que alcanzar consensos obligados sobre ellos. La

“no necesidad” de consenso no es fruto del tipo de relatividad que se convierte en escepticismo. No surge de creer que la validación racional es indefendible porque cada persona tiene su verdad y ve los hechos a su manera. La postura irracional de los escépticos hace imposible la interlocución válida al negar todo tipo de garantía racional y de necesidad de convencer. Para esta postura escéptica en la que se cae desde el relativismo –no desde la “no obligación” del consenso–, no hay ni hechos ni verdad real. Solo, en principio, se acepta la verdad de uno o la presunta verdad de otro. Pero no se encuentra la manera de llegar a una verdad epistemológica. El error para los escépticos es más fuerte que esa verdad que proporciona el conocimiento y llegan incluso a desbancarla. Para ellos, cualquier situación está tan justificada como la otra. Lo que es lo mismo que decir que para los escépticos: toda situación carece de verdad. El problema yace en que el escepticismo rechaza el riesgo de cometer errores cuando persigue la adquisición de la información: frena cualquier argumento desde su inicio, sin dar lugar a un juicio justo y priva de cualquier posibilidad a la comunicación, lo que le hace ganar esa calificación de “interlocutor no válido”.

#### **4.10. Los patrones de la aceptabilidad.**

En esta tesis nos oponemos como Perelman (1989) a la idea de que se puedan evaluar la verdad de los enunciados de hecho y no la de los juicios de valor. Opino como él que los *juicios de valor* cumplen un papel facilitador importante en la racionalidad de los proyectos y, sobre todo, que es posible evaluar su grado de *aceptabilidad*. Ni siquiera en las organizaciones de antes de la teoría de la complejidad, las decisiones se tomaban en base a pruebas “formales” sobre las evidencias de los hechos sino en base a la mejor o peor de las argumentaciones que respalden a los juicios de valor. Tal justificación argumental es racional si el argumentador consigue que su punto de vista sea aceptado, o sea, que persuade y convenza a la audiencia a la que se dirige. Las pruebas o “buenas razones” que justifican algo como verdad o como acción razonable son los *argumentos*. A partir de las *preferencias* que se experimentan, se valoran y se priorizan según su *adecuación* con los medios y fines de que se trata.

Nos estamos preguntando por las razones de algo cuando pensamos que una creencia es falsa, o cuando dudamos de si ésta u otra alternativa a la acción es la más ventajosa, o

cuando nos cuestionamos si un juicio es el más justo. Aquí, la técnica consiste en seguir los procesos apropiados para justificar la *aceptabilidad* de las valoraciones. Justificamos las valoraciones de los hechos cuando aportamos razones que hacen a la audiencia creer en ellas o decidir en base a ellas. Cuando justificamos una valoración acerca de, por ejemplo, una acción o un cambio que hemos propuesto, estamos tratando de que se acepte el compromiso de llevarlo a la práctica. Lo que está en entredicho no son los “hechos” como evidencias sino la *preferencia* de una valoración sobre esos hechos como la más adecuada entre las demás.

Pues bien, a la luz de la multiplicidad de las valoraciones posibles, lo que nos guía son los patrones de *aceptabilidad*. Sospechar la falsedad de una valoración respecto a una creencia, una decisión o un juicio supone que no se está viendo desde el *desiderátum* que le corresponde. Esto sucede, por ejemplo, cuando valoramos una acción como *moral* pero la ley o la costumbre la tienen por un acto que se relaciona eminentemente con lo *justo*. Así, preguntar por las “razones” de algo es preguntar por ese entramado de justificaciones dentro del proyecto racional. Donde las razones son las credenciales de acierto en el cumplimiento de los fines y las valoraciones disponen a los que las sostienen a actuar de una determinada manera hacia los hechos. Esa es la garantía que tiene la organización de que el “hacer” en general esté determinado por la realidad a la que se orienta.

Nunca se podrá decir que una argumentación vaya a cubrir toda la parte de razón de una de las partes implicadas. Para poder decidir que una justificación no solo es adecuada sino superior a la contraria, hay que estar seguros de haber recorrido toda la escala de valores posibles y haber encontrado los diferentes razonamientos en contra o a favor que se pueden aplicar a dicha valoración. A partir de lo cual, hay que tener presente que la racionalidad consiste en prioridades nunca en seguridades. Y también hay que tener en cuenta que la razón nunca está en un solo lado de manera completa pues la “razón” única y lineal no existe. En cambio, la aceptabilidad es siempre relativa y está repartida. No consiste en quién tiene “razón” sino en quien tiene más “parte” de razón. Con lo que, el grado de justificación depende del tipo de justificación que -según la jerarquía de valores- sea más “adecuada” para acompañar al proyecto en la obtención de los fines.

Perelman y Olbrechts-Tyteca (1989) distingue tres grupos de argumentos: a) los “cuasi-lógicos”, b) los “basados en la estructura de la realidad” y c) los que “establecen la estructura de la realidad”. Veremos en el capítulo IX que los “cuasi-lógicos” son los “argumentos rigurosos” –según los llamaban Cicerón, Aristóteles o Quintiliano– y se refieren a la incompatibilidad, la identidad, la simetría, la igualdad, el todo y las partes, etc. que son las distintas maneras de decir que los casos similares en circunstancias similares, se han de tratar de manera similar. También veremos en ese capítulo que la argumentación “basada en la estructura de la realidad”, a diferencia de la anterior, es aquella que trata de justificar una tesis conectándola con las valoraciones que la audiencia tiene acerca de la realidad. Este tipo de argumentos se llaman también desde los clásicos “argumentos de probabilidad” y se basan en las relaciones secuenciales como son la causa y efecto, los fines y medios, la comparación y otros. Por último, la argumentación que “establece la estructura de la realidad” trata de crear un nuevo vínculo entre dos elementos de la realidad. De lo que se ocupan los “argumentos de ejemplo” que están basados en el ejemplo, la ilustración, un modelo, una semejanza o en una analogía.

A estos tres tipos de argumentos se les suma –aunque ha de ser considerado aparte– un cuarto argumento que los clásicos desde Aristóteles han llamado el “argumento psicológico” el cual trata –con antelación a la argumentación racional– el material subjetivo de las emociones y sentimientos para preparar el terreno a la razón descubriendo en ellos las valoraciones que esconden. También intentan reconstruir la *voluntad y buena disposición* de la audiencia para que ésta apruebe el acuerdo o determine el principio que da fundamento al juicio.

Dejando atrás el enfoque de las ciencias que considera que para tomar una *decisión* solo se requiere una prueba lógica formal en la que se suman los hechos del caso bajo una norma, en las organizaciones racionales las decisiones se basan en *elecciones compartidas* y éstas deben *justificarse* mostrando que son correctas y que, por tanto, la decisión es la adecuada. Las razones se ofrecen para convencer de que tal decisión no se basa en una elección arbitraria, ni en una que se basa en las maneras ciertas. El sujeto que toma una decisión tiene que demostrar que ésta concuerda con los puntos de partida y las formas de razonamiento establecidas por la sociedad.

La justificación de los acuerdos se apoyan en la técnica *argumentativa del ejemplo*; la justificación de las decisiones, en la *argumentación de probabilidad* y los juicios o evaluaciones en las *argumentaciones rigurosas*, como ordena las reglas de la Retórica. Sin olvidar que las distintas valoraciones son relativas al contexto del proyecto del que dependen para su adecuación. Además, entre medias están las circunstancias específicas que limitan y definen la situación sumada a que según el “pluralismo” hay tantos enfoques valorativos como intervinientes.

A pesar de todos estos factores externos a tener en cuenta, podemos aceptar nuestras propias evaluaciones como las más adecuadas si no se apartan de la jerarquía de valores del proyecto y de la organización. Sostener un determinado criterio significa rechazar el resto. La única argucia que se acepta y que tiene sentido es aquella que se circunscribe al propio sistema de valores y siempre que se apoye en una argumentación acorde.

Por otra parte, no podemos resolver sobre la “adecuación” de un juicio de otra persona u organización si aquella no lo comparte. Pero podemos evaluar dicho juicio si se halla en un mismo contexto y si corresponde a la jerarquía de valores que se haya acordado. Con lo que el sistema de valores actúa como principio fundamental de las personas en una organización y se convierte en la cultura propia de ésta. En efecto, en base al sistema de valores acordado, una persona puede considerar que una evaluación de los hechos es la mejor aunque pueda, llegado el caso, hacer cambios y aunque difiera mucho de la anterior. Esa persona evaluará en base a dicho sistema de valores y justificará con argumentos sus acciones y decisiones como las “mejores disponibles” aunque no sean las “mejores posibles” para el fin que se persigue. Quedando así garantizado el ejercicio de los criterios individuales por la existencia de ese sistema de valores acordado.

*Segunda parte*  
*El contenido de la tesis*

## CAPÍTULO V

### 5. MODELOS DE ORGANIZACIÓN.

#### 5. 1. Introducción.

Con la organización nos introducimos de lleno en el viejo problema presente en Heráclito (544-484 aprox. fr. 53)<sup>10</sup>, en Hegel, (1807)<sup>11</sup> y en Marx (1848)<sup>12</sup> de lo contradictorio y del antagonismo del que ésta es fruto. Pero, como ya dije en el capítulo anterior, la contradicción no es signo de error o negación, con lo que no es necesario abandonar el camino que ha conducido hasta ella. Al contrario, la lucha dialéctica entre contrarios revela los niveles profundos o desconocidos de la realidad que no obedecen, precisamente, a la lógica clásica o aristotélica sino al pensamiento creador del Logos que, por medio de saltos o transgresiones lógicas en un tejido de nociones extremadamente diversas, permite la heterogeneidad en lo idéntico. Una serie de interacciones –comunicación– argumentativas entre los individuos libres y autónomos producen un todo que retro actúa sobre las partes para producirlas. Dicho de otro modo, la organización se hace por medio de la comunicación entendida como interacciones racionales entre sus individuos, sin las que no existiría o lo haría de manera muy primitiva. Por su parte, la organización ayuda al individuo a construirse o, al menos, le suministra la educación, la cultura, el lenguaje sin los que no seríamos todavía más que “nobles personajes” sitiados por las limitaciones de la inteligencia particular.

De la interacción entre el discurso teórico de los conceptos más generales de la organización y el caos o desorden de su realidad práctica –que incluye el individuo– resultan diferentes paradigmas de organización que pueden llegar a convivir mezclados en una misma entidad aunque suponen, cada una de ellos, un nivel distinto de

---

<sup>10</sup> “La guerra es el padre y rey de todas las cosas” Heráclito

<sup>11</sup> Para Hegel, en el proceso de realidad se da una lucha de contrarios y ésta es concebida por el mismo motor de la dialéctica, pero este antagonismo no es definitivo.

<sup>12</sup> La definición común de antagonismo se desprende del uso que le dio en el “Prólogo a la contribución de la Crítica a la Economía Política”.

emergencia y de dificultad de integración. Los modelos resultan según se privilegien las variables organizativas –la estrategia, la estructura y el sistema– sobre las variables más particulares –la gente, la cultura, el estilo o las habilidades– y según se hagan de ellas sus componentes esenciales. Entre estas variables, esta tesis considera que la del “sujeto” como agente racional es la que hay que recuperar y, con ella, la manera como los individuos son considerados en relación con la organización.

En los tres primeros tipos de organización que vamos a comentar a continuación, prevalecen los aspectos generales de la organización sobre los particulares del individuo. La cuarta tipología empieza a tratar el aspecto gnoseológico sobre el ontológico, pero todavía da al conocimiento un valor económico por encima de cualquier otro. En efecto, la organización del conocimiento introduce la idea de que el conocimiento es su intangible estrella. Sin embargo, tal intangible lo sitúa en relación directa con la gestión de la realidad material, lo que hace sospechar que es otra sucinta manera de no complementariedad entre los fines de la organización y el ámbito del individuo como agente. Trata de beneficiarse de todos los aspectos ontológicos anteriores incluyendo al individuo como medio, en vez de integrarlo en el modelo.

En este capítulo vamos a fijarnos sobre todo en los criterios más generales de estos cuatro modos de organización, atendiendo a la progresiva apertura que cada uno de ellos supone en su evolución hacia el modelo de organización racional, según es el objeto de esta tesis. Para terminar introduciendo la idea de que la metodología de esa organización racional no incumbe a ninguna de las ciencias sino a la “filosofía aplicada” según trata de argumentar esta tesis.

## **5.2. El modelo de organización tradicional.**

En la primera manifestación, cuando la organización está dando sus primeros pasos, los individuos que la constituyen solo tienen intuiciones o percepciones de una realidad que no alcanzan a entender adecuadamente. Surge entonces la necesidad de centralizar el *poder* y el *conocimiento* en la parte alta de la jerarquía organizacional. El proyecto y los conceptos, si existen, se sitúan en un círculo muy alejado de la práctica. Tampoco se sabe a ciencia cierta cómo actuar pues se desconoce la realidad en la que se van a mover. Solo se vive de las percepciones que de vez en cuando les llegan.



La primera reacción de este modelo de organización es tratar de explicarse a sí mismos a partir de un conocimiento teórico de carácter ordenado y jerárquico. La misión que se imponen es mantener un orden sobre la realidad –que conocen mal– porque ésta tiende al desorden. Los sujetos y los materiales o físicos son medios que están al servicio del todo ordenado y centralizado desde donde se deciden las operaciones específicas. El carácter de guardián del orden y la perfección – generalmente interpretado como poder– con que se reviste la parte alta de la jerarquía en este primer paradigma de organización produce la relación antagónica e irreconciliable a la que me refería antes entre los fines que se ponen y los medios para lograrlos.

En este primer paso en el proceso evolutivo de la organización, la racionalidad teórica del que ostenta el poder y la operativa de los actores de los hechos se mantienen disociadas. En un vacío de comunicación las políticas de implementación intentan avanzar pero el cúmulo de fuerzas contrarias –no complementarias sino antagónicas– en constante desvinculación no lo permiten. El resultado es que los fines de la organización, paradójicamente, se mantienen desligados de la fuerza de trabajo.

Pensemos en una pequeña organización empresarial o en una familiar en la que el cabeza visible mantiene centralizadas todas las decisiones porque cree firmemente que es la manera de mantener la organización a flote y de conseguir mejores beneficios. Sin un proyecto inteligible y comunicado, aunque obtenga el afecto de su gente porque les pague puntualmente, no logra una participación consciente y comprometida. Falta la comunicación o discurso del liderazgo que les oriente y guíe hacia un fin que no ven claro. Sin ello, el miembro de la organización se convierte en un espectador que no sabe cómo ni cuándo intervenir en su ámbito de la operativa, ni sabe siquiera las maneras de actuar adecuadas.

Otros ejemplos de esta dualidad antagónica, comunicada y sin solución de complementariedad producida por el vacío entre la parte alta de la organización y sus operarios, los encontramos en las organizaciones educativas o en las grandes y medianas organizaciones públicas en las que los programas que diseñan los miembros del gobierno desestiman sistemáticamente la necesidad de que sus mandos medios interactúen con los sujetos que están tratando con ellos. Les privan del poder de creer y pensar, de desear y de interpretar.

Lo que primero les va a proporcionar el criterio para la *aceptabilidad* y la *adecuación* de los asuntos es, como vimos en la filosofía de Rescher, la coherencia de las normas de procedimiento. El exceso o defecto de las normas suele hacer que los afectados no puedan captar la *desiderata* de los mandos superiores, ni lo aprecien como deseable. El espacio humano, al no estar interconectado por medio de los canales y herramientas de la comunicación, se rellena de intereses y descontentos que ofrecen resistencia y esto les impide devenir en la gran organización por la que se tenían. La falta de comunicación entre la parte superior y la gente hace que la organización resulte un modelo inconcluso de realidad. La causa de todo lo que pasa y de cómo pasa en el modelo de organización tradicional es que el desarrollo de la racionalidad cognoscitiva de los conceptos teóricos circula al margen del procedimiento racional concreto de la acción práctica.

Las organizaciones tradicionales, desde su atalaya despreocupada de la necesidad del comunicar, se convierte en una manera de poder que prescinde de las personas aunque depende de ellas para sus propósitos. No sabe comunicar un mensaje coherente y desconoce las buenas razones frente a los posicionamientos antagónicos. Los excluye del proyecto y opta por culpar a los deseos, afectos y complicaciones psicológicas antes de exponerse a la libertad de opinión de sus integrantes. Pero estos están constantemente juzgando la adecuación de cada norma, prescripción o medida, incluso cuando el nivel alto en la jerarquía se las intenta acallar. El que sus opiniones no sean bien recibidas –a menos que sean muy oportunas y en la línea trazada– provoca una reacción en el actor de los hechos que termina siendo una mezcla de intereses y frustraciones que le impiden trabajar con la consciencia activa y convencida con que debería.

Como falso remedio, la parte alta de la jerarquía de este tipo de organización y ante la expectativa del caos interno, intenta una especie de negociación que consiste en la adhesión incondicional o lealtad a cambio de seguridad. Por su parte, el individuo, desde una voluntad obligada, interesada e irracional, parece que se deja administrar, pero su actuación inconsciente resulta en algo forzado y sin sentido. La creatividad de la producción en esas condiciones le está negada y, con ello, siente que le están usurpando algo que le pertenece. Si se da esta barrera infranqueable, es decir, si no existe comunicación entre la dirección y la fuerza de trabajo –aunque quizás la haya en parte–,

lo menos malo de lo que puede pasar es que el devenir de la organización se mantenga estático mientras la dirección se quede aferrada al poder.

Esta manera conservadora y tradicional de organización parecía que había alcanzado su nivel de decadencia en los años sesenta. Sin embargo, quedan restos de esta etapa en bastantes organizaciones actuales incluso de reciente creación como empresas familiares, bancos, monopolios, partidos políticos e incluso gobiernos u organismos internacionales y globales y aquellos que a veces se les llama “la vieja escuela”. Pero, además de inevitable, esta primera manera “ordenada” de emerger de las organizaciones humanas es recomendable y necesaria. Sin embargo, se convierte en insuficiente y pernicioso cuando se radicaliza en un poder impositivo. Y, sobre todo, cuando toma la forma de una “racionalización” del trabajo a través de técnicas para controlar los tiempos y movimientos con objeto de elevar los niveles de supeditación a la *eficacia* y la eficiencia.

La administración de la organización tradicional es habitual en las organizaciones científicas y militares. Sus principios, reglas y leyes están claramente definidas desde una mentalidad exacta que anula toda posible confrontación por el principio de no contradicción, hasta el punto de anular al sujeto mismo como agente racional. Solamente incluyen a un sujeto que ha sido seleccionado individual y científicamente como una pieza más, aunque no menos importante, en todo el proceso de producción. (F.W. Taylor, 1911).

La anatomía de la organización tradicional tiene dos lecturas muy similares como son la que hace, por un lado, la Teoría Clásica de la Organización (Herri Fayol, 1966) y, por otro, la que ya hemos mencionado en el capítulo I del “Modelo Burocrático” de Max Weber (1947). Los criterios y principios de la Teoría Clásica de Fayol son ligeramente diferentes a los que Weber describe ya que ponen cierto énfasis en los aspectos vinculados con la *estructura interna*. Cree que esos aspectos se traducen luego en trabajos y tareas repetitivas y estandarizadas que el personal realiza de manera más o menos mecánica. La mentalidad científica de los dirigentes concibe la organización como puestos ocupados por individuos cuya labor debe ser optimizada al máximo con el fin de que sea lo más eficiente posible. Para lograr dicha eficiencia se establecen las modalidades de trabajo en forma de un sistema cerrado y mecánico en el que el sujeto

es un engranaje de la máquina humana, un recurso más para la producción, un dispositivo inteligente de la cadena productiva.

La configuración<sup>13</sup> de este modelo está claro que se fundamenta en el “racionalismo” de los dirigentes que creen que el conocimiento puede ser construido deductivamente a partir de unos principios que limitan las prácticas. Pretenden, ayudados por consultores externos, hacer que todas las actividades giren sobre un solo eje y conformen una razón exacta que excluye todo lo demás. El control se relaciona con el número de subordinados que un supervisor –de acuerdo con sus conocimientos y capacidades– puede vigilar efectivamente. Existe para ello una cadena de jefes dentro de la pirámide organizacional donde la responsabilidad y la autoridad viene desde arriba hacia abajo en una perspectiva funcional. Las partes se reagrupan en unidades de actividades compatibles entre sí atendiendo a la naturaleza de lo que se hace. El individuo se especializa para ser más eficiente en la realización de su trabajo como si fuera una pieza en una línea de montaje. Las cosas se hacen bajo el paraguas de una autoridad formal y de unos “gerentes” que son sus agentes encargados de repartir órdenes que no siempre logran la “motivación” si no es por su autoridad personal, su constante esfuerzo de persuasión o una experiencia pertinente. Las reglas o acuerdos justos son establecidos como disciplina obligada de cada sujeto. Se establecen maneras para recompensar resultados extraordinarios y también se imponen sanciones a las infracciones. Las unidades de mando son convenientes porque permiten que cada trabajador reciba instrucciones de una persona específica para no crear conflictos ni confusión respecto a la autoridad. El nivel superior sabe que en la medida que reduce la participación de la gente en la toma de decisiones, el poder permanece centralizado; pero sabe también que si aumenta el papel de participación el poder se descentraliza y se pierde. Para el cabeza pensante de este enfoque tradicional, el problema no radica en encontrar el grado de centralización adecuado en cada caso sino en mantenerlo todo atado y bien atado. No obstante, cierta iniciativa de los subordinados para concebir y

---

<sup>13</sup> La comprensión de estos modelos según lo voy a volcar en este capítulo viene avalada por la experiencia que tuve durante 15 años como consultora de comunicación y organización en las organizaciones y volcada también en el libro que escribí sobre esa experiencia: “El poder de la comunicación inteligente en las organizaciones” (2004) que trata el proceso de la organización desde todos sus flancos con personajes insignes en cada uno de ellos.

realizar con libertad algunos planes dentro de lo establecido es lo que le mantiene y también lo que puede empezar a romper el cerco.

Pero donde mejor se identifica esta línea conceptual racionalista en la que se mueve en relación con la teoría y práctica de la manera de conocer y organizar tradicional es en los postulados que Max Weber (1947) denominó “Modelo Burocrático”. El modelo establece una línea jerárquica de funciones bien definidas y una correlación entre los grados y el nivel de autoridad que cada uno de esos grados posee. Se identifican “áreas de trabajo” que permiten la asignación de las personas a los “puestos” de trabajo de acuerdo con sus competencias. Esto provoca la división y especialización del trabajo en funciones ligadas por *reglas* establecidas para conocer deberes y atribuciones, con titulares cargados de la autoridad necesaria y con supervisores con poder para sancionar a sus subordinados. La característica clave del Modelo Burocrático es también que la junta o cuerpo de mando que administra y gerencia está totalmente separada de los medios de producción. De nuevo es la falta de comunicación y, por tanto, de continuidad; lo que se refleja en sus actividades regulares y en las áreas delimitadas de competencia. El conjunto se mantiene organizado jerárquicamente a partir de la distribución funcional de los papeles de autoridad y regido por reglas fijas que estructuran, de forma impersonal, las relaciones entre las funciones, como vimos en el Modelo clásico de Fayol. Se nombra a la gente por criterios puramente meritocráticos para desempeñar las funciones y estos han de demostrar que son competentes. Los actores están vinculados por relaciones de autoridad con lo que las relaciones de poder quedan excluidas. En efecto, en términos de modelo de organización, la burocracia aparece como una institución funcional que ignora el fenómeno del poder y en la que todo uso privado de un papel de autoridad está sancionado. Su dimensión funcional debe favorecer, gracias a una división del trabajo metódica y adecuada, la máxima productividad de la organización. Esto, referido al trabajo industrial, convierte al individuo en instrumento de producción de un sistema tan alienante como cualquiera: el sistema capitalista. Recordemos que todo este montaje se debe a un enfoque *racionalista* por el que los patrones que se adoptan surgen de la creencia que la científicidad es la que puede lograr los resultados a los que aspira. Y de ahí se deduce el resto de contenidos de la organización pretendiendo que eliminará las disputas y los desacuerdos entre ellos como administradores y los trabajadores.

En definitiva, la organización tradicional o lo que queda de ella es fruto de estos y otros varias modalidades de enfoques todos racionalistas que, asentadas en el orden, se oponen al desorden y la inestabilidad propia de la experiencia y la racionalidad práctica y utilizan la ciencia para perpetuar una pretendida estabilidad y equilibrio que proteja su poder evitando las demostraciones de violencia. Mantienen que los objetivos vienen dados desde arriba, o sea, no se derivan para nada de la experiencia del que trabaja. En cuanto a la conducta, este tipo de gobernanza cree que lo moral es algo inherente en las personas, que éstas han de tener sus propios principios y cumplirlos sin más explicación. Confían en exceso en la razón teórica de unos cuantos y, lo que más hay que lamentar de esta caricatura de poder es que utilizan el método lógico-matemático para explicar sus razonamientos teóricos forzando la racionalidad de carácter empírica para que confirme que ello es posible.

### **5.3. El paradigma de organización moderna.**

La organización moderna basada en la práctica se separa radicalmente de la racionalidad teórica de la organización tradicional anterior y entiende la unidad de su realidad como algo que se expresa en una lucha directa por la búsqueda definitiva de la *eficiencia* y la *eficacia*. La diferencia con la exclusividad de la razón teórica anterior es que ahora se intenta comunicar pero se supedita toda la evolución de la organización y de sus miembros al logro de la *capacidad tecnológica* que considera lo más necesario. Con una mentalidad práctica marcadamente utilitarista y naturalista, la prioridad práctica coloca en primer plano los procesos y la gestión. En el nuevo enfoque, lo importante es solo producir y fundamentar dicha producción en las necesidades –y expectativas– del cliente, al que convierte en el protagonista que demanda cada vez más productos y servicios de calidad según él los entiende, percibe y necesita. En la nueva situación, “gestión” se identifica con la nueva manera de entender el “sistema” cuyos principales subsistemas o procesos críticos son: el funcionamiento, la calidad y la mejora. El *funcionamiento* se mide, la *calidad* se audita y se establecen objetivos para la *mejora* continua. Con esta manera de atender casi en exclusiva a la práctica de la acción: “los planes de negocio se definen teniendo en cuenta la incidencia que tienen en la tecnología dado que ésta pueden hacer cambiar sus horizontes. Cualquier plan de

acción busca la simbiosis entre los objetivos y la tecnología que dan soporte a los procesos para conseguir las metas propuestas”.<sup>14</sup> “Se busca la innovación constantemente para producir resultados competentes, es decir, para que el servicio/producto ofrecido sea más barato y de mejor calidad, que se amplíe su periodo de garantía, que sea más fiable, que produzca menos errores, que incorpore utilidades que no tenía, etc. en suma que sea más *eficaz*”.<sup>15</sup> Pero, no nos engañemos, cuando se dice que la organización se considera moderna porque “utiliza todos los medios tecnológicos que existen para llevar a cabo su gestión y mejora” no se está diciendo que es la máquina la que viene en ayuda del individuo, sino al revés: es el individuo quien ayuda a la máquina para producir y aprovechar más la energía para la organización. Desde este enfoque moderno de entender la organización, el sujeto que en ella trabaja pasa de ser tratado como una “oposición antagónica” como era en la manera tradicional, es decir, pasa a estar al “servicio” de la técnica y de los sistemas.

Supeditada a la tecnología y al cliente, la práctica moderna se divide en dos actividades: la creación de planes de negocio o actividades, es decir, de procedimientos; y la ejecución de esos planes. La primera lleva, en sentido estricto, a la innovación técnica. La segunda supone el proceso que sigue dicho plan de acción. Por eso, en la práctica moderna hay dos funciones clave: la del *técnico* que diseña el plan y la del *experto* que lo ejecuta. La disociación de estos dos componentes, o sea, la separación radical entre el técnico y el experto, será la expresión de la contradicción principal de esta fase. Si en la postura tradicional se daba una constante oposición del todo-organización y la parte-individuo, e incluso se llegaba a que la teoría y el todo anula a la parte y ésta disminuye su práctica, en la moderna la oposición es también innegable, pero no por ello el individuo se muestra antisocial, al contrario, éste se agrupa con la gestión por un fin común: satisfacer los intereses de ambos. La postura práctica moderna piensa que tiene que haber una armonía entre el sistema de gestión y los

---

<sup>14</sup> J. Morrás, en “Boletín Comunicación Integral de Iberdrola Sistemas”, editora C.Calonje. Madrid, marzo, 2000. La autora de esta tesis estuvo varios años elaborando bimensualmente un Boletín interno para Iberdrola Sistemas, en el que los diferentes directivos y empleados de la empresa explicaban los procesos y sus metas o sus logros.

<sup>14</sup> Ídem.

individuos que trabajan siempre que cada uno pueda manifestarse tal y como es. Ante la preocupación de ¿cómo hacer que una persona funcione bien si sus éxitos individuales van a quedar absorbidos por el sistema? Este directivo veía la solución en la motivación bien definida: “Me refiero a sistemas que sean capaces de medir éxitos individuales, no sólo éxitos del sistema.”<sup>16</sup>

Para intentar la armonía –por la que se empieza a demostrar interés– entre el individuo y el sistema, se utiliza otro elemento fundamental: “la comunicación informal en el día a día y en cualquier situación” entre la gestión y la gente: “Yo paso por una mesa y pregunto: ¿qué tal va todo?, ¿qué tal tu hija?’. Estamos comunicando. Para nosotros, la comunicación es tratar de sentirnos cómodos, como en casa. Dentro de la comunicación informal hay muchos procesos: revistas para publicar los eventos que ocurren dentro de la organización, revistas para los clientes... Hay muchas fórmulas. Nos encontramos con ejemplos como preguntarle a una persona: “¿Qué tal Juan?”, conocer sus nombres y apellidos, etc.”.<sup>17</sup> Esta comunicación informal, cuando es sincera es muy bien recibida y realmente distiende las tensiones en las relaciones, pero solo sirve para eso; es un tipo de comunicación que pretende el *acuerdo* respecto al sentimiento de *armonía* pero no obtiene la participación del sujeto pues no se trabajan las opiniones y juicios de valor del interlocutor. Además “siempre hemos inculcado que todo el mundo debe aportar ideas, crear fórmulas para mejorar y fomentar cambios en los procesos”, me decía este gerente. Esto lo hacen por medio de una herramienta de trabajo que en este tipo de organización se considera fundamental: el *brainstorming*, herramienta que no es propiamente comunicación entre los participantes del mismo sino una reflexión individual que se sabe insuficiente. Se piden ideas respecto a un tema pero luego otros son los que se retira a reflexionar y decidir porque prueban ser demasiado particulares.

Sin embargo, todos los patrones de pensamiento moderno, incluidos los del que cree en la armonía entre la organización y el individuo, acaban dejando fuera al actor de los hechos, aunque hayan avanzado en comprender la importancia que tendría la

---

<sup>16</sup> J. Carvajal, en “El poder de la comunicación inteligente en las organizaciones”. C. Calonje, 2004. La autora de esta tesis ha escrito este libro con diálogos-debate con distintas personalidades del mundo de las organizaciones: políticas, empresariales, sin ánimo de lucro o familiares. Y de él extrae varios comentarios como éste según el tema.

<sup>17</sup> Ídem (2004).



interacción entre ellos como inteligencia colectiva. Si bien, no deja al individuo al margen completamente, tratan de motivarle para que intervenga con sus ideas propias. Con todo, son los gestores los que van a diseñar y construir los complejos mecanismos prácticos. Imaginan la organización desde la complementariedad de sus funciones y sistemas y la ordenación de sus partes con la complejidad y armonía típicas de un reloj. Esta concepción mecánica es, realmente, su única y definitiva razón de ser y en ello se fundamenta su principal empeño que es doble: la *eficiencia* y *eficacia*. En cuanto a su entorno, el reto del enfoque moderno es: dominar y sacar provecho de las nuevas tecnologías de la información.

No cabe duda que la mentalidad moderna abre, aunque sea solo en parte y de manera “informal”, el “universo cerrado” con que se concebía la organización tradicional. La gestión moderna perfila los procesos y hace que los expertos u operarios interactúen como sinónimo de “burocracia”. *Proceso* se entiende como un conjunto de actividades que dan como resultado final un mejorado servicio al cliente. Los procesos de la organización explicitan que todas las actividades diarias son ejecutadas de manera definida y formalizada por procedimientos. Los datos obtenidos, debidamente analizados, permiten fijar objetivos de mejora y esto se refleja en un incremento de la calidad del servicio a los clientes. “La información fluye a todos los niveles para que todo el personal pueda utilizarla según sus necesidades y responsabilidad.”<sup>18</sup>

Este tipo de organización la podemos ver muy difundida y aceptada en ambientes de saber científico –ingeniería, técnica, y tecnologías...–, porque obedece a pautas de trabajo estadístico de fines, medios y probabilidades. Es el triunfo de lo *cuantitativo*, por un lado, aunque también de lo *razonable*, por otro. Pero, en realidad, no se llaman modernas porque tengan redes instaladas para su gestión –como decía nuestro interlocutor de Canon– sino porque, a diferencia de la visión tradicional de sistema cerrado (Taylor, 1911 y Fayol, 1966) estas organizaciones modernas son el primer exponente de la *teoría sistemática* (Michell J.C, 1973. D. Katz y R. Kahan, 1966) y de un *sistema abierto* hacia el cliente, aunque todavía solo ligeramente, en el que tanto los procesos internos como el ambiente externo tienen similar importancia. En esta euforia hacia el sistema, el que más sigue sufriendo en las organizaciones modernas es el

---

<sup>18</sup> Javier Morras en “Boletín Comunicación Integral de Iberdrola Sistemas”, Iberdrola Sistemas, edit. C. Calonje, Madrid, 2004

individuo. Al romper con los valores tradicionales, ya no hay cabida para el artista ni para la persona emprendedora. Ahora es el “sistema” el que tiene que funcionar. En este sentido, la organización moderna es empirista y, como tal, los individuos consiguen sus habilidades de la experiencia dirigida hacia lo útil y técnico. Se desprecia el modo tradicional de crear teorías a partir de principios que no han sido percibidos objetivamente. A cambio, se enfatiza la percepción sensorial de la gente y se promueve la inteligencia individual por el *brainstorming* para enriquecer los conceptos de los dirigentes. Pero, el “sistema” en la organización moderna, no es más que la suma de sus partes. Solo que para mantenerse dinámicamente estable lo hace por el balance de sus diferentes fuerzas en los circuitos de realimentación *-feedback-*. Mediante estos canales consigue percibir y adaptarse a los cambios de su ambiente interno y externo. De esa manera, “Una organización se moderniza a medida que se va adaptando” decía el director general de Canon. (J. Carvajal, en C. Calonje, 2004).

El método inductivo moderno propio de lo que entiende por inferencia –a diferencia de lo que Rescher vimos que entiende por tal–, convierte el detalle y la documentación en las pruebas de calidad –ISO, AENOR, etc.–. Sus trabajos adolecen de una excesiva acumulación documental y de que minusvalora las interpretaciones de los agentes, lo que vuelve a resultar en una pobre síntesis interpretativa que les hace semejar a la “burocracia”. Además, el conocimiento que en ellas se genera parte de la experiencia y termina en ella. Lo que quiere decir que los conceptos se forman a partir del mundo de lo sensible y en él intentan también encontrar su justificación. Esta es la limitación de lo moderno que sigue siendo inteligible. Por otro lado, el método físico-matemático que utilizan se vuelca en conocer las leyes de la naturaleza para dominarla con la técnica. Pero, aunque sabemos que la realidad que esa naturaleza ofrece es solo probable, el problema no está en la probabilidad sino en que el método empírico con el que trata de conocer la realidad deja de lado propiedades como la intencionalidad, la auto-reflexividad y la creación de significado o *logos* y, con ello, las causas internas de los fenómenos. En vez de buscar su comprensión, busca una explicación externa.

La gestión moderna en las organizaciones va pareja, no al racionalismo como en el modelo anterior, sino a la corriente empirista del pensamiento moderno. Sitúa, como hace el empirismo, el ámbito de acción en relación con la práctica posible. Según su método eminentemente empírico de gestión, las hipótesis y teorías se justifican

mediante la práctica. El indudable avance de la gestión en la organización moderna es su conocimiento de las leyes de la naturaleza y el dominio de la misma en las aplicaciones técnicas y prácticas, en los procesos y en los sistemas. Sin embargo, en el campo de la conducta reduce el conocimiento del individuo a una psicología conductista, a un enfoque sistémico o a la llamada “Psicoterapia de Tercera Generación” que considera a la realidad objetiva el origen de la afección sensible y la causa del conocimiento.

#### **5.4. La organización transformadora y de cambio.**

Como tercer prototipo en la evolución de la organización tenemos el modelo transformador y de cambio que se distingue como una actitud frente a la exclusividad de la racionalidad teórica de la etapa tradicional y una mejora frente a la independencia de la racionalidad práctica de la modernidad. Mientras que la gobernabilidad del enfoque tradicional hace permanecer a la organización “cerrada” en sí misma, y los procedimientos del enfoque moderno se centran en su preocupación por adaptarse a un entorno tecnológico para hacer más *eficiente y eficaz* su labor, el enfoque transformador hace a la organización estar atenta y aprendiendo del entorno que percibe en constante cambio y amenaza. Ahora se impone la estructura y se atiende y prioriza, antes de nada, al sujeto exterior: el entorno, los clientes, proveedores y socios. De modo que, si en la etapa moderna las actividades estaban muy “procedimentadas” y “sistematizadas”, ahora lo que más sobresale en su mejora es que se gestiona por *objetivos y valores* o interpretaciones y se toman decisiones basadas en el seguimiento de unos indicadores de satisfacción del cliente. Si antes los individuos empleados obedecían y servían a directivos y comités administrativos, ahora se empieza a trabajar en *equipo con líderes* y con colaboradores y que impulsan y regulan la mejora. Este enfoque transformador –a diferencia de los enfoques tradicional y moderno– tiene como misión no solo satisfacer las necesidades de supervivencia y mejorar como ellas sino también “anticiparse” a las expectativas cambiantes del “entorno social”.

Lo que gobierna este estado de transformación y cambio en la organización no se fundamenta en principios como en la organización tradicional ni en explicaciones causa-efecto de carácter naturalista y utilitarista como sucedía en la organización

moderna, sino en el saber del equipo al servicio del *devenir* del cambio. Los miembros de la organización transformadora aspiran a que en ésta se trabaje como un solo equipo. Como una nave que resiste los vientos y sabe cambiar de rumbo, la organización se siente transformadora porque ve fijados sus *objetivos* y sus *valores* desde los niveles más altos y ello le da la impresión de que pertenece a un solo *proyecto*. Sin embargo, el principal proyecto de este tipo de organización es contar con la capacidad para sobrevivir en el “entorno competitivo” en el que se mueve y superar los factores que pueden surgir que la puedan hacer fracasar. Esto le obliga a no acomodarse, a adoptar una actitud de continua transformación y a trabajar desde la mejora continua de una estructura que se refugia en una cultura utilizada como medio.

No hay que rebuscar mucho para encontrarse con ejemplos de organizaciones en el mundo social, empresarial o cultural que han desaparecido por su falta de adaptación al entorno y al cambio o porque no logran sobrevivir ante la competencia de otras mejores. Ciertas actitudes adquiridas en esta etapa van a facilitar dicha adaptación. Sobre todo dos: la *calidad* de la gestión y los *ciclos de mejora* de los procesos. También el liderazgo, –que en el enfoque de organización moderna había desaparecido–, en esta etapa comprometida con la mejora continua vuelve a ser relevante para lograr adaptarse al principio de cambio constante y para tener la atención puesta en lo que sucede en el entorno y cambiar con él, aunque las decisiones finales las toman el mercado y los accionistas. El líder sabe que la organización debe estar constantemente mejorando para cumplir con las exigencias que estos le imponen.

Pero, vista desde el desarrollo que vamos apreciando en cada modelo de organización, lo más característico de esta etapa es que “la estructura sigue a la estrategia” (Alfred D. Chandler, 1998). Así, en lugar de lo que sucedía antes, la variable que se enfatiza en la organización transformadora es la *estrategia* entendida como conjunto de acciones que se tienen que llevar a cabo para lograr un determinado fin que, como vimos, es el sobrevivir ante el más fuerte mejorando la marca.

A partir de la euforia que produce el pensamiento estratégico de esta etapa, muchos teóricos se dedicaron a crear escuelas y modelos para enseñar a concebir el proceso estratégico y sus dimensiones y se diseñaron auto evaluaciones con análisis de oportunidades y amenazas, de fortalezas y debilidades para medir su ejecución (P. Selznik 1949; Alfred D. Chandler, 1962). Hay una serie de estrategias entre las que el

liderazgo elige como es la *estrategia como posicionamiento* que se fundamenta en el pensamiento de que hay que cambiar la realidad –en lugar de la realidad que cambia por sí misma y a la que hay que adaptarse–. El líder de la organización analiza el sector hacia dónde va dirigido el negocio, define como va a penetrar en él y elige qué estrategia genérica seguir, o sea, en que se va a basar su liderazgo. Otro tipo dentro las estrategias posibles es la que se llama *iniciativa organizacional* que consiste en que los altos directivos y en especial el líder o presidente de la organización imaginan y comunican su visión acerca del futuro de la organización. En esta ocasión, la estrategia se suele utilizar como visión a largo plazo con un contenido económico (Schumpeter 1954); en ella, el líder la define para que actúe como marco de referencia con el propósito de que la gente pueda auto motivarse y desarrollarse. Otro enfoque estratégico es el que se estudia como un *proceso de planificación* que se detecta como la necesidad de formalizar ese proceso incorporando fases, técnicas, modelos, momentos y, en especial, planificadores –consultores- especializados (H. Igor Ansoff, 1971). En este proceso, el liderazgo y la gestión planifican el sistema de desarrollo de los objetivos. “Yo fijo primero mis objetivos en relación con mi accionista, que es mi jefe... paso mis objetivos al Comité de Dirección y cada uno fija los suyos en función de los míos, y de ahí reparten los objetivos hasta los últimos niveles para que todo esté alineado.”<sup>19</sup> Entre todas, es de resaltar la estrategia conocida como *proceso cognitivo* que consiste en impulsar un proceso de formación con un carácter estructurado, enfatizando los procesos de información, los mapas mentales, y en definitiva los aspectos constructivistas de la estrategia. (H.A. Simon y J.C. March, 1958). Según este enfoque hacia el conocimiento, es vital que la información fluya de manera transparente para, así, aprovechar las potencialidades de toda la compañía. “Lo que nos motiva es sentirnos bien informados. No hay nada peor para una persona que alguien le diga algo que ella no sabe y que debería saber”<sup>20</sup> Pero el tipo de estrategia más avanzada en una organización transformadora es el tipo de *aprendizaje* que reconoce el valor de la experimentación. Los estrategas –líderes- ejercen solo para resaltar las estrategias que la gente ha identificado (C.E. Lindblom, 1988; C.K. Prahalad, 1987,

---

<sup>19</sup> E. Montes, en “El poder de la comunicación inteligente en las organizaciones”, C.Calonje, Pearson Prentice Hall, 2004

<sup>20</sup> Idem, 2004

entre otros) y controlar que se ejecuta en forma de objetivos a cumplir ese año. El ayuntamiento de Albacete, como otras dos experiencias de Porto Alegre y la inglesa Salford, llaman a esta estrategia el “Presupuesto participativo” que consiste en un modo que el ciudadano no limita su participación a votar cada cuatro años, sino que también toma decisiones y controla la gestión del gobierno. Pero la estrategia que esta tesis considera más amplia aunque no la más legítima, tiene a la cultura como elemento principal, –lo que es diferente a que la estrategia sea un elemento de la cultura–. Con su misión, visión, valores y maneras de hacer las cosas, la *estrategia cultural* en una organización transformadora no es otra que la concreción de una determinada cultura (Rhenman y R. Norman, finales de los 60). Tenemos, por ejemplo, la estrategia de la cultura de la excelencia por la que el liderazgo plantea que “tenemos que ser los mejores y para ser los mejores tenemos que tender a la excelencia. Lo mide el mercado y el ambiente. No nos proporciona una medida concreta. Lo importante es que mi gente entienda eso y que tenga la sensación de que estamos luchando por conseguirlo”.<sup>21</sup>

En esta etapa transformadora hay organizaciones que junto a sus variables teórica – estrategia, estructura y sistema– empiezan a subrayar el valor de las variables prácticas - personal, recursos humanos, habilidades– para la organización. Esta nueva manera de relación todo/parte, organización/individuo es la que se traduce en la Teoría Neoclásica de la Organización o de las Relaciones Humanas.

La Teoría Clásica –según vimos– enfatizaba el orden, el racionalismo, la estructura, la especialización del trabajo y concebía al sujeto-persona como un instrumento para la consecución de la *eficiencia*. Pero, a partir de la Teoría Neoclásica, las organizaciones transformadoras son más que un arreglo lógico de funciones dentro de una estructura. Se consideran *sistemas sociales* donde el sujeto-trabajador se supone que encuentra su motivación no solo en la satisfacción de sus necesidades económicas, sino que se motivan con las actividades que realizan en equipo y con la organización que tienen como referente. El postulado básico en el que se sustenta es que la *organización ha de estar orientada hacia la gente que trabaja en ella*. Lo que se justifica porque al estar centrada en el trabajo como un proceso orientador de la acción se propicia la creación de un ambiente más productivo. Aunque comparte con la organización clásica la búsqueda de una mayor *eficiencia y productividad*, enfatiza la necesidad de una

---

<sup>21</sup> Idem, 2004

adecuada *motivación* de los individuos que trabajan. Esta concepción no llega a ser totalmente rompedora pero tuvo importantes repercusiones en modelos posteriores denominados *orgánicos* en oposición a los *mecánicos* que quedaban atrás con la organización tradicional clásica. La idea que la sostiene es que los sujetos en la organización no solo atienden a motivaciones económicas sino que se sienten satisfechos y esto brinda un conjunto de normas, valores y sobre todo, seguridad. Esta situación debe ser desarrollada por el rol del gestor-supervisor cuya función principal radica en conseguir que los sujetos y los equipos estén cohesionados y motivados para que participen en el proceso de toma de decisiones (Reusis Likert, 1982); el implicado, sin embargo, rechaza esta situación si llega a percibir que está manipulada, porque realmente, está manipulada como las demás estrategias.

Finalmente, entre las estrategias que se generan en el enfoque de las organizaciones transformadoras postmodernas la más conocida es la *estrategia de la “gestión de la calidad”*. Consiste en priorizar un sistema de gestión que se ocupa del mantenimiento y la mejora continua de ciertos criterios o dimensiones de la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Los criterios en los que se centra

Fig. 3

**Tipos de estrategias en las organizaciones transformadoras**

◊ *La estrategia como posicionamiento* (Chandler, 1998)  
La realidad hay que cambiarla.

◊ *La estrategia como iniciativa organizacional* (Schumpeter, 1954)  
El líder imagina y comunica su visión, acerca del futuro de la organización con un contenido económico.

◊ *La estrategia como proceso de planificación* (Ansoff, 1971)  
Formaliza el proceso e incorpora fases, técnicas, modelos, momentos de la mano de consultores especializados.

◊ *La estrategia como proceso cognitivo* (Simon y March, 1958)  
Impulsa un proceso de formación estructurado, enfatizando los procesos de información, los mapas mentales, y los aspectos constructivistas de la estrategia.

◊ *La estrategia del aprendizaje* (Lindblom, 1988)  
Reconoce el valor de la experimentación y la ambigüedad de la que emerge la organización. Lo que motiva es estar informado. El estratega-líder solo resalta las estrategias que la gente ha identificado.

◊ *La estrategia cultural* (Rhenman y Norman, finales 60)  
La estrategia es la concreción más amplia –si no la más legítima- de una determinada cultura. Por ejemplo, la de la excelencia.

◊ *La Teoría Neoclásica de la Organización o de las Relaciones Humanas* (Likert, 1982)  
Nueva manera de relación organización/individuo: la organización orientada hacia la gente que trabaja en ella. Motivación adecuada.

◊ *La estrategia de la “gestión de la calidad”* (Deming, 1986; Juran, 2001; Feigenbaum, 1961; Crosby, 1967)  
Se ocupa del mantenimiento y la mejora continua de la gestión de la calidad con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores e impacto social.

son entre otros: el liderazgo, la estrategia y políticas, la gestión del personal, la gestión de procesos, con un enfoque puesto en el cliente, las relaciones con los proveedores y el impacto social. Estos criterios se estudian empíricamente y miden -con instrumentos fiables y válidos- la relación entre los facilitadores de la gestión de la calidad y los resultados (Powell, 1995; Kaynak, 2003) Dentro de esta corriente de calidad está la que fue la primera de todas ellas denominada *Total Quality Management* (TQM) que distingue tres espacios desde los que se desarrolla la calidad: las “aportaciones de los teóricos autores de la calidad”, “los modelos de calidad”, y “los estudios de medida” (Saraph et al. 1989; Flynn et al. 1994). Los teóricos *de la calidad* (William Deming, 1986, Joseph M. Juran 2001, A.V. Feigenbaum, 1961, Philip B. Crosby, 1967) y sus investigaciones prácticas trabajan sobre “las dimensiones de la gestión de la calidad y la cultura de la calidad” entre las que se integran: el liderazgo, la formación, la participación de los empleados, la gestión de procesos, la planificación y las medidas de la calidad para la mejora continua. A partir de éstas se han ido desarrollando otras dimensiones diferentes para garantizar el éxito en cada caso. Pero todas con un enfoque basado en el cliente y la gestión de personas. Respecto a los *modelos de calidad* los más conocidos son: el *European Quality Award*, *ISO 9001* y *Malcom Baldrige National Quality Award*. Las organizaciones tratan de implantarlos en forma de auto evaluaciones o diagnósticos como guía práctica para desarrollar su cultura de calidad. Según estos modelos, las organizaciones son un conjunto de procesos integrados para la consecución de un proyecto, con un control estadístico y aportes metodológicos significativos –aunque basados estos en la causa-efecto– para detectar los motivos de los fallos. Entre estos aportes está, por ejemplo, el *benchmarking* –comparación de los procesos y productos propios con aquellos que son considerados excelentes a nivel mundial–, dando prioridad a la satisfacción de las necesidades del cliente y fijando la calidad y el compromiso con el proceso de cambio como una función del líder o alto ejecutivo.

Es de resaltar que desde que estos modelos se fueron introduciendo en las organizaciones, los fallos de los procesos empezaron a provenir de los sistemas y no necesariamente del sujeto. Ya que uno de los aportes de estos modelos a la calidad es la delegación de atribuciones a los subordinados, –el llamado *empowerment*– que limita o restringe el excesivo poder de decisión que tenían los gestores y supervisores sobre la dinámica de la organización. Los trabajadores han pasado ahora a ser *expertos* que, en virtud de la cercanía adquirida y de su conciencia acerca de la organización, pueden sugerir y adoptar mejoras en los procesos de gestión: administrativos o productivos, en los que



participan. Hoy día, los modelos de calidad en general están ya muy difundidos y aplicados en las organizaciones y en los equipos. En último lugar están los *instrumentos de medida*: la gestión de la calidad ha desarrollado una serie de trabajos fiables que miden los criterios o dimensiones y que sirven de apoyo tanto a los investigadores como los directivos para tomar decisiones. Se aplican además las estadísticas al proceso productivo para detectar a tiempo el momento en que las variaciones del producto, dentro del proceso de su elaboración, indican la existencia de un problema. La idea es que la detección temprana de fallos en el proceso productivo permite corregirlos ubicando las causas, antes de que los clientes comiencen a reclamar (W. E. Deming, 2000). Hay unos indicadores aplicables solo a organizaciones industriales y otros para ambos sectores de producto y servicio. Las dimensiones una vez identificadas se documentan y analizan empíricamente con estudios de medida de la gestión de la calidad y en los dedicados al análisis de la relación entre la gestión de la calidad y el resultado de la organización.

**Figura 4**  
**Los modelos de organización en su evolución racional**

**MODELO TRADICIONAL:**

Valores de seguridad y lealtad. Eficiencia.  
El todo sobre la parte. Relación causa/efecto. Argumento de autoridad.

**MODELO MODERNO:**

Las pasiones y la ilusión. Eficiencia y eficacia.  
La parte se despega del todo. Relación causa/efecto.

**MODELO POSMODERNO o TRANSFORMADOR Y DEL CAMBIO:**

Valores de utilidad y cambio, competencia y ética en las relaciones. Estrategia.  
Lógica de la preferencia. La parte sobre el todo.

**MODELO DEL CONOCIMIENTO:**

El conocimiento como valor de competencia.  
El todo en relación con la parte.

---

Nota: Este es un resumen del cuerpo de doctrina aquí presentado que tiene que ver con el desarrollo del pensamiento lógico racional de sus integrantes.

## 5.5. La organización del conocimiento

En ese entorno complejo y difícil, propiciado por las nuevas condiciones de la información, las nuevas tecnologías y la competencia, los *intangibles* se empiezan a

considerar el objetivo estratégico y, entre ellos, el que emerge con más fuerza es el elemento “conocimiento” y con él el concepto de “conocimiento organizativo”. De entre los conceptos: personas, medios y tecnologías logrados en la organización postmoderna como resultado de los enfoques anteriores había surgido la denominada “sociedad de la información” y, a continuación, empezó a hablarse de la “sociedad del conocimiento”. Sin embargo, no se podía todavía cantar victoria. El modelo de organización del conocimiento que se prepara a raíz del modelo transformador fracasa al menos en su primer intento porque se considera el conocimiento: no como el *logos de la racionalidad* sino como un conocimiento con valor material al que llama *capital intelectual*, integrado por dos componentes: a) los *recursos intelectuales* que incluyen experiencias y habilidades y, en general, todo el saber hacer (*know how*) que, normalmente, reside en el intelecto de sus individuos; y b) los *activos intelectuales* integrados por todo aquel conocimiento que puede ser codificado, protegido legalmente y comercializado por la organización que es su legítima propietaria. Desde esta perspectiva inventada, el *capital intelectual* es considerado la base de las organizaciones del tercer milenio en la medida en que integra todo el conjunto de activos inmateriales. Este tipo de activos pasan a ser considerados como los que dan sentido a los otros activos –los activos materiales- pues se entiende que sin el concurso del capital intelectual no pasarían nunca de ser meros elementos físicos e improductivos. (Patrick H. Sullivan, 1998 y David J. Teece, 2001).

Aquí vamos a exponer los rasgos generales de la perspectiva conocida como *gestión del conocimiento* en las organizaciones y cómo, se caracteriza por su distribución y ordenamiento en tres conceptos (Tarí Guilló, J.J. y García Fernández, M., 2009): *aprendizaje organizativo* (Crossan et al., 1999), *conocimiento organizativo* (Nonaka y Takeuchi, 1995) y *organización de aprendizaje* (Senge, 1992). Aunque no todos los autores observan una estricta diferenciación entre estos conceptos e incluso difieren en su definición, esta división sirve para situarnos en esta cuarta etapa de la organización que resulta haber sido pensada por unos “teóricos del negocio” para poder medir mejor al capital económico que poseen las organizaciones a través del saber experto que encierran. Pero de la que se pueden aprender ciertas ventajas en el manejo de las situaciones de conocimiento.

El primero de los conceptos en la organización del conocimiento es el *aprendizaje organizativo*. Éste se entiende como detección y corrección de errores en la organización, lo que se lleva a cabo desechando y creando nuevo conocimiento, compartiendo, desarrollando y creando aprendizaje (Argyris y Schön, 1978; Nelson y Winter, 1982; March y Olsen, 1982; Simon, 1991 Crossan et al., 1999; 2000 y 2001; Balbastre, 2002; Moreno et al.,; Martínez y Ruiz, 2003a). Esto se hace por medio de un proceso individual de formación y aprendizaje que se llama “creación de conocimiento” y que consiste en un proceso dinámico de recabar datos, convertirlos en información y en conocimiento para la organización a través de los distintos niveles de aprendizaje. La creación de conocimiento que se consigue se mide utilizando como indicadores la *adquisición de información*, la *difusión de la información* y la *interpretación compartida*.

Se dice que se adquiere internamente el conocimiento en la organización cuando, por ejemplo, pasamos una información del inconsciente al consciente, de lo individual a lo colectivo, de lo emocional a lo cognitivo. La manera de adquisición de conocimiento más significativa es la de pasar información de lo individual a lo colectivo. El individuo y su inteligencia particular adquieren el conocimiento por su propia capacidad de aprender y para su propia competencia con objeto de hacerse un experto en su puesto de trabajo y situación y poder así controlar la información y el “saber hacer” (*know how*) necesarios y suficientes para desempeñar su función. Pero, ahora se le pide que decida volcarlo en el *pool* de la inteligencia colectiva de la organización para que, si un día se marcha de la organización, lo esencial de su conocimiento se quede como parte de la misma. El problema radica en que el conocimiento se ubica dentro del equipo; nadie lo posee realmente sino que está repartido y difundido entre todos los miembros pues se ha producido fruto de la interrelación comunicada entre todos. Y, en caso de que lo que se pretenda es el conocimiento de cada individuo aislado, el conocimiento total de esa organización sería la suma de los conocimientos individuales que son de carácter técnico y muy limitados. En cambio, solo cuando la organización funciona sobre la base de verdaderos equipos cohesionados, el conocimiento total va a ser significativamente superior, pues, el conocimiento es producido en los intercambios. La creatividad es efecto de la sinergia y del entendimiento confrontado de pareceres argumentados. Es

decir, el conocimiento es colectivo. Solo se puede esperar aportación y creación de conocimiento cuando desde el componente individuo se genera por medio de la comunicación, una mayor conciencia del hecho que se aprehende.

El segundo de los conceptos que encierra la organización del conocimiento es el *conocimiento organizativo* que es entendido por esta sociedad del conocimiento como el conjunto de habilidades en juego -en la organización- para la justificación-argumentación de sus propias creencias y teorías y la recogida, almacenamiento y distribución de las mismas. Así lo ven otro grupo de autores entre los que se pueden encontrar Cohen y Levinthal, 1990; Lloria, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport et al., 1998; Bounfour, 2003. Esta vez se refieren a los útiles de creación y comunicación del proyecto y a los conceptos de la organización y del *proceso* dinámico de transferencia y almacenamiento de ese conocimiento por subdimensiones. Algunos de estos autores al hablar de conocimiento organizativo separan el *capital intelectual* en “capital humano” –variables referidas al individuo– y “capital estructural”, variables ambas referidas a la organización. Y dicen que el “capital humano” es la combinación de conocimientos, destrezas, habilidades, capacidad de los individuos en la organización que les hace aptos para llevar a cabo el proyecto o tareas asignadas, incluyendo los valores, la cultura y los conceptos. En cambio, el “capital estructural” es el que viene dado por los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, imagen corporativa, patentes, marcas de fábrica y todo lo relacionado con la capacidad organizacional que viene a apoyar la productividad de los trabajadores del conocimiento y que acaba considerándose como el “capital” de la organización. Es decir, es todo aquello que queda en la organización físicamente cuando todos sus integrantes se van a casa. De estas clasificaciones y precisiones que se hacen para poder gestionar el conocimiento se puede concluir que, en general, el *capital intelectual* es lo que se obtiene de la suma del capital humano del individuo como operativo o experto del producto o servicio y del capital estructural que es el tema de la gestión práctica en la organización.

El tercer y último punto con el que se trabaja en la organización del conocimiento es el de ser una *organización de aprendizaje*. Esto se entiende desde el amplio alcance del término “aprender” que consiste en: la *aplicación, creación y diseminación* de nuevo conocimiento. Autores conocidos en este área como Nonaka, 1988; Nonaka y

Takeuchi, 1995; Senge, 1991, 1992, 1996; Spender, 1996a hablan de que la organización tiene que aprender a aplicar y usar el conocimiento, explotar y explorar sus recursos, adaptarse y cambiar el entorno y aprender y desarrollar su aprendizaje para así transformarlo nuevamente en conocimiento. También más recientemente están Turí Guilló, J. J. y García Fernández, 2009. Esta tendencia que ya existía antes, es convertida en dimensión en las organizaciones y se relaciona con lo que se llama *prácticas de conocimiento* que incluyen, ante todo, una visión compartida y una cultura organizativa pero, también, no solo al aprendizaje sino a los sistemas y al dominio de lo personal. Para hacer posible esta aplicación del conocimiento, como vamos a ver a continuación, se trazan unas subdimensiones como son: el trabajo en equipo, el *empowerment*, la comunicación formal –canales– y bidireccional que se establece como un sistema de relación fluida entre los distintos departamentos o áreas funcionales en los que se captura y comparte el aprendizaje y el compromiso de todos con el mismo.

La primera de las “prácticas de conocimiento” dentro de la organización del aprendizaje es la *visión* y la *cultura organizativa* que determinan cómo se ha de guiar y comportar la organización (Peters y Waterman, 1982). Las creencias –visión, ideas, teorías, conceptos– adquieren una importancia en relación al conocimiento de la organización que hasta entonces no se les había dado. Los conceptos se convierten en sistemas de significados y de creencias compartidas que tienen la cualidad de transformar la multiplicidad de actos en una actividad conjunta hacia un mismo proyecto. Los sistemas de creencias se construyen y mantienen porque aseguran la conformidad y el compromiso y producen efectos positivos en el individuo. (Schein, 1985). No pasa lo mismo con la *visión* que es una esperanza de futuro que solo se convierte en creencia compartida a través del tiempo: cuando se acumula suficiente experiencia compartida a) para que se pueda considerar como algo seguro y b) para que se vuelva instintiva en el colectivo. Esto es labor de la cultura que trabaja la visión como un producto aprendido a partir de la experiencia del conjunto (Schein, 1985). La cultura de la organización es la parte de su sistema cognoscente que se vale de los valores humanos, los compromisos, los símbolos y las creencias para preparar el terreno de la acción y la producción y del juicio. Es el aspecto tácito del conocimiento. Se basa en la naturaleza propia de la experiencia y gira alrededor de las interpretaciones de los hechos vividos en la experiencia. Con los valores interpretamos

los hechos y esas interpretaciones una vez justificadas y consensuadas se convierten en los patrones de conducta para la gente en la organización, y en lo que las diferencia de otra organización (G. Morgan, 1986). Entendida en este sentido, la cultura se convierte en un sistema de reglas –formales e informales– que expresan los patrones de conducta que permanentemente deben ser adoptados por los integrantes de la organización (Deal y Kennedy, 1985). En general, la cultura representa el conjunto de comportamientos, actitudes y creencias expresas y tácitas, compartidas por los miembros de la organización que la sustenta. Así lo consideran otra serie de autores como V. Sathe, (1985); Edward L. Harrison, and Paul H. Pietro, (1991). La cultura a la que se refieren incluye comportamientos de rutina, normas que comparten los grupos de trabajo, valores dominantes, así como la filosofía que se desprende de la visión y que guía las políticas de la organización, las reglas de juego y el sentimiento o clima que impera entre la gente en cada organización. Los valores se convierten en sus mejores aliados para la mejora de la productividad debido a que un entendimiento compartido acerca de lo que se considera “buenas conductas” se traduce en un alineamiento de los patrones de actuación de los sujetos empleados, con aquellos de la organización; haciendo así más grato el trabajo y promoviendo una mayor productividad. Finalmente, el sistema de valores o grupo de valores por los que opta una organización se considera las “reglas de juego” específicas y claras que serán exigidas como criterio regulador para evaluar las conductas de sus miembros.

La segunda de las “prácticas de conocimiento” en las organizaciones es el *aprendizaje*. Decir que una organización –sus miembros como un todo– “aprende” quiere decir que soluciona problemas. Esto, a nivel de la gestión del conocimiento, requiere saber acudir a una base de información y de conocimientos y clasificar el problema como conocido o como nuevo. Si el problema es conocido, tendrá que implementar la solución adoptada: a) por el sujeto en el pasado –capital humano–, b) por otros miembros de la organización –capital organizativo–, o c) por otros terceros sujetos –capital relacional–. Si, por el contrario, el problema es nuevo, el individuo u organización tendrá que actuar como catalizador de las acciones y decisiones que han generado la nueva solución y que permite, a los demás y a la misma organización, aprender de él. Esta práctica se considera vital para el funcionamiento sostenible de las organizaciones para reinventarse cada día y para cumplir con el objetivo último de

“generar y crear acuerdos, decisiones, cambios y consensos” de manera que generen valor para los propietarios, los clientes y los trabajadores. Se quiere aprender para obtener ese “saber hacer” (*know how*) para resolver problemas específicos y para establecer propuestas innovadoras que superen las existentes y hagan crecer. Los estudiosos de las organizaciones en la sociedad del conocimiento describen formas específicas de aprender en la organización. P. Senge, (1990) es el más destacado de entre ellos, especialmente por su famosa obra *La Quinta Disciplina*. Para este autor, las organizaciones tienen que aprender para asegurar su existencia, promover su crecimiento y crear su propio porvenir o proyecto. Pero la capacidad de aprendizaje se entiende ahora diferente de como se entendía en los enfoques de organización anteriores –organización moderna y postmoderna– tiene características y rasgos distintos a los del aprendizaje convencional que se limitaba al registro de datos, a la acumulación de información o al acopio de experiencias. El nuevo aprendizaje tiene que ir auxiliado por las reglas y habilidades que lleven al individuo y a la organización a crear soluciones, proponer alternativas y generar nuevos enfoques que posibiliten su adaptación a los cambios y a los nuevos signos de los tiempos. Es decir, habilidades que permitan a la organización convertir la información en “conocimiento aplicado” (P. Senge, 1990). Para ser capaz de eliminar las resistencias posibles a este nuevo tipo de aprendizaje organizacional, P. Senge enseña sus famosas “cinco disciplinas” que deben ejercitarse integradas y complementarias: Primero, para aprender –hablando tanto del individuo como de la organización– se deben desarrollar las *competencias profesionales* dirigidas a entender las características del entorno y aprehender los elementos y situaciones más relevantes del mismo que permita proporcionar las mejores respuestas a las realidades externas. Segundo, para aprender se requiere también del manejo de los diferentes *modelos de pensamiento* –tipos de racionalidad– que posibiliten la adopción de nuevos enfoques y maneras distintas de interpretar la realidad. Con este aprendizaje, las personas podrían evitar quedarse ancladas en un *reduccionismo* mental de una sola vía como manera de abordar el mundo y sus circunstancias. Tercero, para aprender es imprescindible contar con una *visión* o *proyecto* compartido y a largo plazo que constituya la verdadera motivación del aprender; esa imagen-objetivo actúa como fuerza energizante e inspiradora. Cuarto, se considera también crucial que el aprendizaje sea en *equipo*, lo que potencia las posibilidades de aprendizaje de cada

integrante del grupo por el ambiente de confianza, complementación, crecimiento, conjunto de conceptos que se intercambian y experiencias que se crea, dentro del equipo y entre los equipos dentro del contexto organización. La “quinta disciplina” de Senge se refiere a que el aprender requiere de un *pensamiento sistémico* el cual permite identificar las interrelaciones de los implicados y los diferentes subsistemas o procesos sin perder de vista la noción del todo. Para que la organización aprenda debe ser capaz de descomponer, de aislar e integrar y de darle tanta importancia a las partes como al todo. Es interesante apuntar que Senge, al final de su obra, se pregunta e incluso afirma que está por venir una “Sexta disciplina...”

La tercera de las “prácticas del conocimiento” es la *apertura y dominio personal*. Ésta práctica es amplificada por la “interacción” creadora de quienes participan formando así redes de conocimiento. En esta práctica, los sujetos agentes “creadores de conocimiento” son cuatro: los individuos, los grupos, las organizaciones y el nivel inter-organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995). Pero piensan que el conocimiento solo lo crean los individuos pues el conocimiento suele ser muy específico y relativo a la realidad determinada y se crea o por el aprendizaje o por la incorporación de experiencias, es decir, por conocimiento no poseído por la organización (Simon, 1991). En mi opinión, el conocimiento requiere un dominio personal debido a que hay algo totalmente subjetivo en el conocimiento que es la importancia –valores– que se le concede a los hechos y con las que éstos se interpretan.

Hasta aquí, la marcha evolutiva es clara y está a punto de marcar la diferencia pero se queda en un simple preparar el terreno para lo que esta tesis propone fruto no del aprendizaje sino de la consideración de la racionalidad en sus tres dimensiones –teórica, práctica y evaluativa- y su integración en el mundo de las organizaciones. En último término, no una “Sexta disciplina” del tipo que Senge anuncia sino un cambio de Modelo en el que tengan cabida todos estos intentos.

## **5.6. Conclusiones acerca de los modelos de organización.**

Con el recorrido por estos cuatro modelos he intentado mostrar cómo funciona la evolución de la inteligencia colectiva en la organización. Hemos visto que los dos primeros lo entienden como una lucha por el poder y por la supervivencia ante una realidad hecha de



contrarios en la que sobrevive el más fuerte. También hemos visto que las organizaciones transformadoras y del conocimiento atienden, además, a su evolución cultural para adaptarse y salir a competir con el entorno al tiempo que retiene lo logrado. Sin embargo, el gran salto a la evolución racional está todavía sin dar. Todos los modelos que hemos visto se producen alrededor y a nivel ontológico sometidos a la causalidad natural y demasiado al margen de las expectativas de la mente de sus gentes como colectivo. El enfoque ontológico se balancea entre la técnica del racionalismo y la del empirismo como dos maneras científicas de entender la organización. Estas dos primeras expresiones son posiciones extremas que van de la organización tradicional que defiende las ciencias exactas porque dice que poseen contenidos innatos y usa el método deductivo como principal herramienta para llegar a lo que considera el verdadero conocimiento está al margen de la *experimentación empírica*. Y, la organización moderna que rechaza todo lo que no puede reducirse a variables cuantitativas –matematización–, y se dedica a estudiar los fenómenos como realidades –mecanicismo–.

Por su parte, el pensamiento postmoderno es transformador porque se muestra como el fin de estos sistemas cerrados y el surgimiento de una “pluralidad” de estrategias de dirección de signo muy distinto a los dos sistemas anteriores. La posmodernidad es el momento en que la teoría y la práctica se dan la mano y lo que pone en marcha un nuevo discurso abierto y una gestión práctica reforzada. En efecto, las organizaciones transformadoras posmodernas suponen una revisión profunda de la racionalidad teórica y una reacción frente a la visión sistemática “encapsulada” de la modernidad práctica anterior. Pero, esta revisión fracasa por su intento fallido de lograr la *emancipación* de la opinión del individuo, lo que se reconoce como imposible o inalcanzable desde las condiciones naturales de los opuestos en las que se sigue operando. Frente al anterior compromiso riguroso con la innovación, el progreso y la competencia para sobrevivir entre los mejores –paradigmas tradicional y moderno de los contrarios antagónicos preocupados por el poder– la organización transformadora o posmoderna defiende la variedad, no la pluralidad, y lo que es más problemático, la integración entendida como mezcla. Para salvar este asunto de la integración, la organización introduce el ingrediente *cultura* y el descentramiento de la autoridad interna en la organización –*empowerment*– y a su vez, se rinde ante la espectacular entrada en su seno de la sociedad de la información y la implantación de las tecnologías de *información y comunicación* (TIC) en la cotidianeidad

de las relaciones sociales, culturales y económicas y, de forma más amplia, en la sociedad global. Con las nuevas tecnologías han caído las barreras del espacio y del tiempo pero lo que, verdaderamente, se ha conseguido es una comunicación ubicua y asíncrona. En efecto, el poder –en términos de eficacia y eficiencia– vuelve a reaparecer solo que ahora incluso sobre el lenguaje, el recuerdo y el aprendizaje de las personas, modificando la forma en la que es posible desarrollar las verdaderas responsabilidades de éstas en los colectivos como seres humanos hacia un mundo globalizado y verdaderamente racional.

No se trata de negar los adelantos del pensamiento científico y tecnológico, pero sí hay que llamar la atención sobre el hecho de que las expectativas gnoseológicas racionales del ser humano no están bien representadas en ninguna de las modalidades actuales porque la fuerza de lo natural les hace sombra. Y, en definitiva, de nuevo estamos ante otra nueva incorrecta relación entre los aspectos ontológico y gnoseológico. De hecho, todo lo que hemos visto se puede considerar fruto de una evolución natural de la organización que no hace más que confirmar que la realidad funciona por su cuenta y al margen de la mente, pero ninguno de los modelos estudiados ha encontrado la inevitable relación que se da entre ellas.

Esta tesis cree que el fracaso en las organizaciones y su falta de optimización y a veces incluso de éxito se localiza en que la *información* que la organización transformadora ve esparcirse y recrearse en toda su amplitud no se puede todavía considerar el verdadero *conocimiento* si no es producto de la comunicación. El conocimiento es información comunicada. La comunicación es el medio de la racionalidad. El aspecto gnoseológico es la expectativa de la organización humana racional, pero siguen sin tratarse. Lo que propongo es buscar la identificación del *Logos* en la comunicación por que es, precisamente, el medio para establecer la relación entre lo ontológico y lo gnoseológico. Y es en la intersección de ambos donde encontramos la evolución racional del ser humano.

La relación entre la organización y el individuo ha sido –desde los clásicos–, la dificultad a la que más se ha dedicado la filosofía. Es cierto que el individuo no puede opinar desde su limitado juicio particular y menos decidir sobre la organización como un todo. Pero tampoco podemos, por ejemplo, como hizo el positivismo, eliminar de un plumazo la metafísica y la ética por mucho que la organización como un todo no esté disponible ni fácilmente visible para el sujeto individuo. Pero hace falta la visión del liderazgo y su poder de comunicación inteligente para lograr adhesión y acuerdos. Así como hace falta el ángulo normativo y decisorio de la gestión que se pregunta cómo se está

haciendo. Y junto a ésta, la sistematicidad del conocimiento referido a la metodología en uso y al procedimiento también de la gestión. Finalmente, hace falta contar con los actores de la producción que son los que se preguntan cómo se debe hacer. La búsqueda del conocimiento se refiere a todos ellos.

### **5.7. La filosofía aplicada y las organizaciones humanas.**

Actualmente, una re conceptualización de la Filosofía ha hecho que se deje de pensar en ella como el *santa sanctorum* de una colección de tópicos que desde los clásicos se han considerado “filosóficos” con los que hay que tratar. Hoy la filosofía es vista en términos funcionales. Christoffer Wolf la describe como “*the science of all possible things insofar as they are able to come to existence* (la ciencia de todas las cosas posibles siempre que puedan existir).<sup>22</sup> Sin duda, el alcance de la filosofía se ha ampliado. Un ejemplo de esa apertura es lo que se entiende hoy como “filosofía aplicada” o reflexión filosófica acerca de los asuntos concretos en ciencia, derecho, negocios, asuntos sociales, organización, etc. Para bien o para mal, la filosofía y los filósofos en estos años recientes tienden a alejarse de aquellos temas abstractos y de alcance integral, para enfocar sus investigaciones hacia asuntos de más pequeña escala que se relacionan pero que crecen fuera de esas grandes cuestiones en las que se interesaba la tradición (Rescher, 1987). La vuelta de la filosofía a los contenidos precisos y específicos es la nueva característica de la filosofía del siglo XXI en contraste con la del siglo XIX y XX.

Por otro lado, como he venido apuntando en apartados anteriores, la organización no progresa solo por medio del desarrollo o proliferación de proyectos ni de teorías, ni tampoco de la acción sistemática, sino por la vía de una mayor sofisticación de su *metodología* y su diferenciación. Creo que ni el individuo ni la organización avanzan buscando la respuesta correcta a las cosas, sino que ambos en relación avanzan por la sofisticación y adecuación de las herramientas para tratar los distintos detalles implicados en los asuntos y en sus ramificaciones. Si afirmamos como Rescher que los consensos acerca de los asuntos controvertidos no se dan y consideramos que tampoco se llega a las soluciones de los problemas, no nos queda más que entender que esos conflictos y problemas sirven para hacernos evolucionar sofisticando las metodologías

---

<sup>22</sup> Christopher Wolf in Stanford Encyclopedia of Philosophy.

que los previenen. Desde esta perspectiva, la *organización racional del futuro* es un dominio de contenciones y choques de opinión sin resultados consolidados pero que requiere más y más metodología. La metodología, según la tradición post leibnizian, es la primera tarea de la filosofía y como guía racional para la búsqueda de la realidad y del conocimiento en las organizaciones. Necesitamos una filosofía que no trate solo con tesis y enseñanzas sino, sobre todo, con relaciones como la que se da entre el todo y la parte, el fin y los medios, la causa y el efecto. La metodología es el referente que pide la organización con su rica diversidad discordante hecha de conflictos en el entorno externo y problemas en el interno. La organización necesita una *filosofía aplicada* y útil para complementar el asunto cognitivo –gnoseológico- con el proceso libre de la realidad –ontológico- por medio del conocimiento normativo y práctico en el mundo de la acción.

Allí donde se prescinde de la filosofía como marco de referencia metodológico y sus implicaciones, es mejor pegarse a la seguridad de lo probado y guiarse por costumbres familiares y maneras establecidas porque el resto es más de lo mismo. Por el contrario, una metodología completa –en forma de proyecto, principios, reglas y pautas- es una aplicación preparada para guiar tanto al liderazgo de los conceptos como a la gestión práctica de los asuntos y de la conducta de los expertos autónomos, en sus acuerdos, acciones y decisiones basados en las buenas razones, más allá de la causa y efecto de lo natural y espontáneo.

En los asuntos de una organización racional, la filosofía aplicada al proyecto nunca va a decir lo que se tiene que hacer. Solo la gestión práctica, en base a las posiciones de salida que se acuerden, puede hacerlo porque es la que decide sobre la posición definitiva respecto a lo que es útil y ventajoso. Desde la filosofía práctica se puede extraer una guía necesaria para la acción. Por su parte, la filosofía no se limita a estudiar la organización como un todo y su proyecto de futuro; proporciona el estímulo muy poderoso para la reflexión consciente y es una gran ayuda para trabajar las propias posiciones. Pero hay que resaltar que las lecciones de la filosofía del proyecto en la organización no son del género que se pueden aplicar, son metodológicas. La filosofía aumenta la conciencia, hace consciente de los problemas y de los asuntos y sensibiliza para sopesar los diversos tipos de recursos de la razón y el pensamiento por los que una gestión inteligente puede hacerse con los problemas. Los resultados de la gestión de los

asuntos surgen solo de lo que se llama el proyecto “aplicado”, para lo que primero hay que contar con una metodología bien desarrollada.

En los capítulos siguientes voy a exponer cómo funciona la metodología que pone en relación el rol filósofo del liderazgo con la práctica científica de la gestión y con el saber operativo y experiencial de los expertos de la organización. Veremos que el liderazgo de la organización racional tiene su atención puesta en la naturaleza esencialmente metodológica de las aplicaciones del proyecto para iluminar los problemas e identificar factores para el manejo adecuado de los asuntos y, constantemente, procurar acercamientos al proyecto. De hecho, el rol teórico del liderazgo trata todo lo relacionado con esa metodología, mientras que el papel práctico de la gestión y la operativa de los expertos trata con lo sustancial de la aplicación del proyecto.

Veremos que la metodología que maneja el liderazgo sirve como mucho para asegurar que las deliberaciones se manejan bien, que son desarrolladas adecuadamente y que tienen nivel técnico. Pero *per se* estas metodologías, ante la inevitable ausencia del consenso son raramente suficientes para proporcionar una solución real a los problemas y conflictos. Su alcance se limita a servir como guía y orientación a la práctica que es la que requiere compromiso particular más allá de los mecanismos teóricos. Lo que está en juego con el modo metodológico del que se ocupa el rol del liderazgo no es la resolución de los problemas sino la clarificación del problema. Con la metodología se puede lograr una adecuación técnica en las deliberaciones y los enfrentamientos, asegurarse de que se pone atención a tales temas al definir los asuntos, traer a colación el reconocimiento explícito de cosas que se deben tener en cuenta, señalar las consideraciones relevantes, evitar que se produzcan conflictos y confusiones, identificar los factores que deben ser distinguidos como los más importantes, aclarar las conexiones entre consideraciones aparentemente dispares, poner la atención en ramificaciones y complejidades que no deben ser perdidas de vista, etc.

Finalmente, veremos que el cuidado metodológico significará que se va siguiendo cuidadosamente la ruta pero no garantiza que se llegue al destino apropiado, lo que hace que su utilidad sea muy limitada y precisamente porque no es útil y práctico, no nos permitirá resolver el asunto real. Como dice Rescher es como construir una gran casa con naipes. De hecho, la metodología del proyecto aclara las deliberaciones pero no puede resolverlas.

## CAPÍTULO VI

### 6. LA RACIONALIDAD TEÓRICA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN RACIONAL.

#### 6.1. Necesidad de la racionalidad teórica del liderazgo.

En la campaña electoral norteamericana del 2009, el candidato B. Obama persuadió al pueblo de los Estados Unidos para que votaran su programa basado en la necesidad de cambio. Hoy esa necesidad ya no es una expectativa sino una realidad que se está produciendo de manera abrupta. Pero, lo importante del programa de Obama no era la originalidad de su promesa sino lo “adecuado” que dicho programa resultara a los intereses de los principales grupos y la “aceptabilidad” que lograra al comunicarla. Las ideas que se llegan a aceptar son las que no pasan por alto las necesidades y los derechos legítimos de los diferentes grupos implicados. El verdadero reto del liderar pasa por combinar una teoría “adecuada” y “aceptada” con una práctica que trabaja por “adaptarse” a la realidad y “optimizarla”. Lo que demuestra que el desafío en el ejercicio de liderar está en el referente metodológico, es decir, en su enfoque lógico.

Hoy, las organizaciones tanto familiares como políticas, educativas, europeas, etc., todas están en crisis porque necesitan una nueva metodología que de mejores respuestas a las preguntas sobre la realidad. Vivimos en el nivel pseudo racional de lo económico, político, psicológico, etc. fruto de las ciencias de la naturaleza. Pero ¿dónde está el *Logos* de la situación? y ¿cuál es el estado en la mente de la gente?, ¿cuál es su marco de referencia? Intentamos conocer la realidad y dominarla pero ésta camina por su cuenta y, a veces, nos sorprende. Las respuestas no están en esa realidad sino en la mente de los individuos pues es lo que podemos conocer.

Por lo que el nuevo paradigma de organización racional requiere un liderazgo diferente al liderazgo de la organización transformadora y del cambio que vimos,

requiere un liderazgo que no se implique en cambiar la realidad a toda costa y de manera violenta sino que aporte y actúe como referente metodológico; un liderazgo que imagine lo que falta y lo racionalice valorando y justificando su visión ante los interesados y los contrarios; un liderazgo que deje a la práctica de la gestión funcionar al margen de la teoría sin presionarla y que no dirija con normas sino con principios; un liderazgo racional, en definitiva, que desde una conciencia ampliada –*racionalidad teórica, práctica y evaluativa*– sepa que la fuerza de la realidad de lo que lidera sigue su propio curso natural y que éste incluye el desorden y el conflictivo y que las convierta en constructivos.

La racionalidad teórica del liderazgo procura, por la comunicación, que la racionalidad práctica se distancie y trabaje la realidad por su cuenta. Al tiempo que controla que no se separe por completo del proyecto. Para lo que tendrá, en su caso, que acercar posiciones contrapuestas y, a veces, muy alejadas del *Logos*. Y si, por alguna afortunada coyuntura se llega a establecer la comunicación como norma en la organización, se verá optimizada por la diversidad y la riqueza de lo humano. Con el referente de un liderazgo racional y comunicador, las personas se tornan más receptivas y indulgentes frente a los atributos que antes la disponían al rechazo y la organización se fortalece al quedar menos expuesta a factores que antes podían desestabilizarla, etc. Desde una conciencia ampliada y volcada a la comunicación, el liderazgo toma el control de un desarrollo colectivo que favorece sin imponerse. La conciencia del liderazgo entrenado en el uso de la racionalidad por la comunicación aprende no solo a pensar sino también, a imaginar. Su nueva conciencia le permitirá tener ciertos momentos de influencia efectiva y, lo que es más importante, permitirá que la organización funcione con “éxito” y de manera “óptima” en el mundo natural extraño y exterior.

## **6.2. Las funciones y responsabilidades del rol del liderazgo en la organización racional.**

Mucho se ha debatido acerca de si la capacidad de liderar es algo con lo que se nace o/y algo que se aprende (J.P. Kotter, 1999), (W. Bennis, 1989). En esta tesis damos por supuesto que liderar es una destreza con la que se nace pero, sobre todo,

unas funciones y unas responsabilidades que se aprenden como normas. Una persona puede destacar por su natural pericia para liderar pero carecer de la preparación para hacerlo o a la inversa. De cualquier manera, siempre es conveniente e incluso obligado dentro de un colectivo, que todos conozcan con precisión las funciones propias y de cada uno de los roles que lo conforman y sepan cumplir con ellas adecuadamente en cada momento.

Aquí vamos a comentar las funciones del rol del/la líder de una organización y cómo se consolidan en su relación dinámica con las funciones de los roles de la gestión y los expertos. La lista que presento no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales se organizan las actividades hacia un fin u objetivo final mediante un proceso basado en el sentido común. Las funciones del liderazgo son: entender el entorno y cliente, tener una visión de futuro de adónde se quiere llegar o qué se quiere llegar a ser, llevar a cabo una planificación en base a objetivos y valores, comunicar interna y externamente con todas las partes implicadas, al tiempo que gestionar el posible cambio y controlar los resultados. El sentido de esta relación de funciones es que el liderazgo pueda cubrir todo el alcance del proyecto, del cual es responsable. Con lo que el *status* del liderazgo depende de que la gestión y los expertos cumplan con las funciones y de que logren los fines establecidos

De entre los tres roles posibles en el conjunto organización, el rol de liderar requiere una mentalidad muy diferente de la de los otros dos roles de la gestión y los expertos. En términos generales, se puede decir que el que lidera racionalmente es aquel que aprehende del entorno, a veces imagina pero, sobre todo, se dedica eventualmente a modificar y cambiar la realidad a partir de lo entendido. El liderazgo define las nuevas cosas o situaciones que ve con la imaginación, las traduce a conceptos y las justifica para que actúen de guía y orientación para aquellos que trabajan directamente con la realidad. Para ello, el liderazgo cuenta con el poder del análisis y la comunicación como *técnica*, a veces difícil de diferenciar de la tecnología.

La mentalidad investigadora y teórica del liderazgo racional encuentra la correspondencia directa entre algo que no existe –que falta– y la posibilidad de crearlo. Por eso, una persona que lidera, no puede estar sumergido en el trasiego de



gestionar o preocupado por la operativa de cada día y los conflictos que ésta provoca. A riesgo de que pierda la actitud y la competencia adecuada para visionar. Para que haya visión y proyecto tiene que haber sujeto teórico o especulativo que se mantenga “abstraído” de las solicitudes vitales. El rol del liderazgo racional, situado entre el mundo de lo teórico y el de la práctica –de la gestión y de los expertos–, consiste en convertirse en una especie de paréntesis en mitad del estruendo de las acciones y en despersonalizarse lo suficiente para hacer adecuadamente la doble tarea de analizar y demostrar la adecuación de lo que visualiza como posible y conveniente. A continuación, voy a comentar las funciones del liderazgo según las he estudiado en mi experiencia con líderes de organizaciones y confirmada por los estudios en centros de investigación dedicados a establecerlas como metodología.<sup>23</sup>

La primera función del liderazgo es *entender la realidad* del entorno en el que existe. Realidad que se sabe es independiente de la mente y que no va a poder ser conocida de manera absoluta. El conocimiento que pueda conseguir sus análisis y estudios solo van a ser aproximados pues la certeza es algo que no es posible. Pero lo que sí nos es dado comprender y juzgar son las cosas objetivas. El liderazgo racional atrapa lo real con una capacidad distinta de los sentidos y de las demás facultades animales: conoce la realidad no ya de manera sensitiva sino de modo discursivo sobre la práctica, es decir, hablando, discurriendo, deliberando, oponiéndose a ella.

Después de entender la realidad del entorno, el liderazgo racional *da razón*, es decir, explica y argumenta lo que imagina en forma de *visión* en medio de una gran tensión entre su razón teórica, práctica y evaluativa del mundo de lo real. En ésta confrontación, la teoría adquiere cierta ventaja que se traduce en que sirve de guía y orientación a la práctica de la gestión y justifica la producción. Pero el que tenga esa ventaja no significa que los medios prácticos para los fines sean menos necesarios, como tampoco que vaya a prescindir de evaluar si los fines y los medios son los adecuados. La ventaja de la racionalidad teórica del liderazgo en las organizaciones se cifra en que suministra un conocimiento sobre *qué* son las cosas y *por qué* se quiere que sean de esa manera. Y, como dijimos antes, lo que justifica el liderazgo racional en las organizaciones no es conseguir llevar la visión a la práctica, lo que crea la necesidad de un líder y lo que le legitima como tal es que en todo momento pueda,

---

<sup>23</sup> Me refiero a Instituciones como la Universidad de Harvard y estudios sobre el Liderazgo.

desde la racionalidad teórica que le distingue, decir con verdad: “Hacer esto es lo racional” (N. Rescher, 1993).

Si los líderes racionales tienen que gestionar un cambio, lo primero por lo que tienen que empezar es por cambiar la mentalidad de las personas atrapadas en lo que se denomina *relativismo perspectivista* tan común hoy día, fruto de una falta de competencia racional. En efecto, lo más usual entre los miembros de una organización es creer que como sujetos pensantes que somos, cada uno tiene su propia e irreductible perspectiva y que, por tanto, la visión se puede entender desde la perspectiva de cada uno por separado. Este posicionamiento o actitud mental imposibilita la organización racional. Cada ciudadano, por ejemplo, desde una postura relativista y propia, como vengo explicando, se encuentra imposibilitado e impedido para hacerse cargo de las *verdades* formuladas por el colectivo social, ni siquiera de las formuladas por cualquier otro que no sea él mismo. Está claro que tal situación destruye totalmente la participación, el entendimiento mutuo y con ello, el diálogo. Rechazar el relativismo no implica, sin embargo, que se haya de prescindir del sentimiento propio, de los gustos particulares, etc., de cada sujeto a la hora de considerar una actuación humana como correcta. Por el contrario, la razón como fundamento atiende a *toda* la realidad, es decir, a la individualidad del sujeto que obra y a sus condiciones particulares, familiares, sociales, históricas, etc. La razón también considera que no se puede determinar *a priori* lo que es bueno o malo para un sujeto particular, sino que eso lo ha de hacer cada uno atendiendo a su propia realidad.

Tras el ejercicio de análisis del entorno y sus necesidades reales, la siguiente responsabilidad del liderar es sintetizar el devenir de la realidad y *definir una visión adecuada y bien justificada*. Visión que sería *deficiente*, por ejemplo, si se emancipa o desinteresa del espectáculo que está analizando y contemplando. Ya que, dado que la intención del liderazgo desde su posicionamiento teórico es modificar la realidad natural, para tal fin, no es suficiente la visión de lo que se quiere lograr sino que la visión se pueda convertir en un fin con unos medios adecuados y el liderazgo pueda decir: “Esto es lo racional” (N. Rescher, 1993). Por otra parte, la visión puede ser *defectuosa*. Lo que sucede generalmente cuando pasa por alto las necesidades y derechos legítimos de los afectados o cuando favorece a los miembros de la organización sobre los clientes externos o a los profesores sobre los alumnos o

viceversa. Así mismo, puede suceder que la visión sea *inadecuada* desde un punto de vista estratégico como sucede, por ejemplo, cuando se pretende que una organización que nunca ha pasado de la mediocridad logre una visión que habla de convertirse de pronto en el número uno del sector.

La idea de organización racional demanda que el liderazgo esté preparado para comunicar y debatir aunque no siempre consiga *persuadir* y *convencer*. Muy a menudo tendrá que enfrentarse con el criterio de los diferentes grupos de interés, incluidos los propios gestores y expertos/as trabajadores del proyecto, ante los problemas y conflictos que surgen constantemente entre la realidad y la visión. En un entorno plural donde no hay solución de consenso, lo único que le viene a socorrer es su capacidad racional para defenderse o acusar de manera constructiva. Pero, sobre todo, la fuerza que le mantendrá a flote será su capacidad para aportar pruebas y para lograr sucesivos, temporales e inseguros acercamientos. Desde este punto de vista, el proyecto de Obama depende de sus enfrentamientos con los miembros del Congreso, de la energía racional que ha generado a su alrededor en defensa de los programas que presenta y, en general, en cada plan y en cada proyecto depende de los acuerdos y de su manera de solventar los impedimentos. Sus funciones se centran, para ello, en crear redes dependientes y bien comunicadas que den razón y justifiquen ante la oposición y la opinión pública, cada asunto en concreto, consciente de que un solo argumento bien empleado puede ganar una guerra.

Otra de las funciones del liderazgo desde su posicionamiento teórico racional es *resolver los obstáculos* que vayan a dificultar o imposibilitar el hecho de cumplir con los objetivos en el contexto de los proyectos. Sin embargo, en este punto, el liderazgo requiere contar con la gestión práctica para planificar los objetivos específicos y para dejar que sean las funciones del rol de la gestión la que establece los planes concretos, los presupuestos, los procesos y los recursos. Y, sobre todo, tiene que poder delegar en el rol de la gestión el tratar con las conductas y los problemas.

El liderazgo está, en última instancia, para *controlar* el logro final y progresivo de los resultados tangibles e intangibles referidos a la visión y para fomentar el *sistema de valores* que la se haya aceptado por todos gracias a su labor de promover la cultura y mantener los acuerdos. Pero el liderazgo racional no consiste solo en visualizar y controlar sino que, además, ha de convertirse en faro, emisor y receptor de la visión a

largo plazo y de la cultura de valores. Y ello, sin dejar de prepararse para comunicar e incluso enfrentarse a la oposición y a la competencia y exigir que éstas se adapten a las reglas de la racionalidad.

Antes de provocar los *cambios* que se necesitan para aspirar a las expectativas que incita la visión, el liderazgo racional tiene que haber preparado a sus “agentes racionales”. He visto a líderes provocar despidos masivos con el solo propósito de mentalizar a la organización hacia la necesidad del cambio entre su gente. Uno de los líderes más transformador en las organizaciones empresariales del siglo XX, Jack Welch, estimulaba el cambio aprovechando esa atmósfera de *shock* que se produce cuando se avivan las emociones; sorprendía o asustaba a su gente e introducía entonces los nuevos preceptos en mitad de la conmoción. A partir de lo cual, organizaba prácticas sistemáticas para consolidarlos.

La función que he reconocido como más crucial en mi estudio de campo del liderazgo es que cuando los problemas en la práctica se convierten en conflictos porque la gestión no los ha logrado resolver o prevenir, estos se amontonan y resultan muy perniciosos si el liderazgo no sale al ágora al encuentro de ellos y promueve el enfrentamiento entre los implicados, en beneficio del proyecto-visión al que todos se deben. El ciudadano, empleado, etc., que no tiene especial interés por el liderar, solo quiere que el o la líder demuestre que hace su trabajo y quiere saber que está junto a ellos a la hora de solucionar los peligros y los breches. No piden que sea el liderazgo quien los resuelva, pero sí que los controle y actúe como juez enterado y justo que sabe hacer uso de las interpretaciones dispares y dentro de un sistema de valores que comparte y cumple como ellos.

El perfil de liderazgo racional en el siglo XXI se debería entender como un modelo intelectual con espíritu democrático de alguien que cree que las ideas no se pueden imponer y que las opiniones son la clave; alguien que trabaja desde la racionalidad teórica y con la *comunicación como herramienta* y que promueve la justificación y la oposición dentro del marco de los valores de la organización. El liderazgo racional no es ni autoritario ni autárquico, pero tampoco puede confiar, y menos desatender, el consenso. Por el contrario, el liderazgo racional supone ejercer unas funciones y responsabilidades que se basan en la escucha y en el intento de acercamiento

progresivo de unos posicionamientos mentales que la mayor parte de las veces resultan hostiles y que hay que intentar acercar.

Consciente del conocimiento que genera la oposición entre los diferentes grupos de interés, el liderazgo ha de convocar y asistir a debates entre la producción y la gestión respecto a la visión como fin común propuesto. En ellos, el liderazgo informa y escucha pero, sobre todo, persuade. Por otra parte, provoca el que los expertos traten de convencerse entre sí acerca de sus diferentes interpretaciones de los hechos. Pero sin olvidar que su objetivo fundamental desde el liderazgo racional es crear adhesión a los acuerdos base – para que actúen como reglas del juego- y decidir en último término a favor de uno u otro criterio, en aras del proyecto. Lejos de la rigidez autoritaria propia de la manera tradicional de liderar y lejos también del liderazgo de la excelencia posmoderna, el liderazgo racional es el de la apertura, la sencillez y la voluntad consciente de comunicar y, sobre todo, el liderazgo de la competencia racional para argumentar y justificar con acierto, a todos los niveles. El método que utiliza para persuadir y convencer está lejos de toda estrategia maquiavélica y de autoridad. Comunicando y provocando la comunicación, el rol del liderazgo consigue fundamentalmente, motivar, inspirar y comprometer a los componentes de cada proyecto que participan con sus diferentes conocimientos y talentos, en un reto común.

Es también muy importante entre sus funciones que el liderazgo sepa leer las impresiones que le llegan desde el exterior por las vías de *comunicación externa*. Tarea ésta que es principal pero difícil porque requiere una actitud pro-activa natural y entrenada para escuchar e investigar con método. La capacidad de comunicar con los diferentes grupos de interés externos al proyecto no se adquiere por la experiencia pues se refiere a que el personaje sepa buscar, entre tanta pluralidad, los juicios más adecuados para decidir o defender los fines a los que la organización se enfrenta. Tarea difícil también porque tiene un propósito definido: dar con los argumentos precisos que van a servir de justificación adecuada a la multiplicidad de juicios particulares y controvertidos que sobre el tema se dan.

Finalmente, todas estas funciones y responsabilidades propias del rol de liderar que venimos comentando en este apartado, requieren ciertas características racionales que coinciden con lo que Kant consideraría, la triple disposición de una persona para

el conocimiento: “*sensibilidad*” para imaginar, “*entendimiento*” para proyectar y conceptualizar y una “*racionalidad*” ampliada y capaz para justificar. Mi pretensión es demostrar en los apartados que siguen que, en el proceso de liderar, estos tres requisitos se equiparan con los grados de abstracción que Schopenhauer –discípulo de Kant– elabora en la *Cuádruple raíz del principio de razón suficiente*, (1981). Para este intento, me baso en que en su análisis de la realidad y del entorno, el liderazgo racional no tiene una capacidad de análisis total como dijimos porque la realidad se esconde y no se puede explicar, pero aún y así, tiene que dar una explicación para determinar la necesidad de su visión. En esta situación, tiene la razón suficiente que le dice que es así y no de otra manera. También puede así argumentar a favor del carácter intelectual del conocimiento empírico, es decir, de la percepción del mundo exterior. Lo que no puede es hacer caso omiso de las operaciones espontáneas de la inteligencia –del deseo y el afecto–. Ya que la visión que se espera del liderazgo es un proceso formalmente intelectual de predicción y no meramente sensorial ni fantástico. La sensibilidad para percibir es algo que está separado de los sentidos naturales. El percibir –y no el sentir– es el primer elemento de la inteligencia que va a iniciar el proceso. (Schopenhauer, 1981). El liderazgo racional analiza pues la realidad exterior desde la percepción y como portavoz de la inteligencia colectiva. Y, finalmente, tiene que hacer que sus agentes gestores vean ciertas peculiaridades, reconozcan otras y puedan así considerar todas esas sensaciones efecto de una causa única, la visión por medio de su comunicación y justificación.

### **6.3. Sensibilidad para intuir e imaginar la visión.**

El primer conocimiento del liderazgo que llamamos “visión” o imaginación de algo que no existe pero que se puede hacer realidad, tiene mucho que ver con la representación intuitiva regida por el *principium rationis sufficientis fiendi* (principio de razón suficiente del devenir). (Schopenhauer, 1981). Este conocimiento del liderazgo, se ocupa del objeto a nivel de la *materia* o –más adecuadamente– es la *forma vacía* que da cabida a la materia. Pero la manera de acercarse a este objeto del conocimiento no es solo el de una abstracción: no consiste en pasar de lo singular a algo más universal, sino en captar una especie de marcada singularidad en forma de

*intuición*. Sin embargo, esta singularidad es ya una forma abstracta pues la sensibilidad del liderazgo intuye, en último término, separada de datos empíricos y sensibles.

Según la tradición empirista, todo conocimiento empieza con la experiencia y a ella hay que recurrir para cualquier elaboración cognitiva. Sin embargo, el conocimiento no se produce solo por la obtención de impresiones sensibles. En todos nosotros existe -o podemos desarrollar- esa facultad superior de los sentidos que inspirada en la imaginación sintetiza la experiencia y extraer de ella los conceptos. La *imaginación* es la capacidad que tenemos de idear posibilidades alternativas- es la pieza clave en el proceso del liderazgo porque nos permite intuir lo que se quiere llegar a ser y permite además sintetizar el “esquema trascendental” llamado “proyecto” en el que todos los demás conceptos empíricos se van a fundamentar y probar como adecuados.

La imaginación propia del liderazgo es la *imaginación productora* que desempeña un papel fundamental pues –como Kant estima– ve la idea en el fenómeno, de tal manera que le permite unificar la diversidad de lo dado en la intuición y le permite “producir una síntesis que no da origen todavía al conocimiento, pero sin la cual el conocimiento no es posible” (K.r, V., A 79/B: 104). A diferencia de la imaginación creadora de algo que no está del liderazgo, la *imaginación reproductora* de la gestión y de los expertos tiene un carácter reproductor y consiste en tener la aptitud de evocar, fijar, conservar y reproducir las imágenes de los objetos percibidos, de lo que nace otro tipo de creatividad. Analizando el entorno y abstrayendo de él lo que llamamos visión, el liderazgo es capaz de tener una idea clara de la realidad de las situaciones. Lo que la hace especial y distinta es su carácter de fantasía. Consiste en evocar la imagen que transmite algo, lo cual no se nos hace presente a través de las *intuiciones sensibles* sino por el esfuerzo mental por reproducir lo que sido concebido antes. La visión ha de estar, no obstante, legitimada y justificada como generadora de figuras -no de imágenes fantásticas-, lo que consiste en intuir y sintetizar las intuiciones. La síntesis que hace de todo lo que ve no está, como en la imaginación reproductiva, sometida a leyes empíricas, a saber: las de la asociación, etc. De hecho, la condición que permite distinguir si una persona está preparada para el rol de liderar es comprobar que se tiene la sensibilidad capaz de captar, imaginar y sintetizar desde el

entendimiento y en forma de esquema trascendental. Opuesta a esa sensibilidad que se espera del liderazgo está la propensión natural de los sujetos a dejarnos llevar por las emociones. Esta propensión afectiva se muestra como la capacidad de respuesta a estímulos o causas y se entiende también como sensibilidad pero en una dimensión temporal.

Sería motivo de un interesante estudio adicional saber porqué la opinión pública censura tan duramente su falta y por qué, en cambio, reconoce y alaba tanto al que la posee. La opinión pública espera de un liderazgo que imagine, proyecte y comunique sobre lo que acontece; espera que su imaginación productora aporte una visión de futuro justificada y realizable. Desde la opinión pública, se pide que el liderazgo haga su trabajo y que lo haga bien. Quieren confiar en el liderazgo y que éste demuestre, aportando justificaciones y pruebas, lo acertado de su visión. En cambio, en Europa no tenemos liderazgo y quizás parte de nuestros problemas se deban a esta falta de exigencia racional a nuestros gestores.

Las mejores consultorías de liderazgo en el mundo como Watson Wyatt, cuando hablan de las competencias más importantes para tener éxito como líder, destacan la capacidad de una *sensibilidad superior* que demuestre que se sabe intuir, imaginar, tomar decisiones y ser capaz de comunicar las ideas de modo que llegue a las sensibilidades apagadas o adversas de aquellos que la reciben. La visión ha de impactar provocando en la gente el plus de sensibilidad de la que estos carecen.

Weber estableció unas características del liderazgo que todavía hoy se consideran como los tres “tipos ideales” de la legitimidad y el poder de dominación de este rol. Su descripción del liderazgo es famosa. Desde una organización y acción orientada a valores -autoridad tradicional y carismática- salta a una organización y una acción orientada a objetivos -autoridad racional-legal-. Como él mismo dijo, esto resultó en una noche polar de oscuridad helada, en la que la racionalización creciente de la vida humana atrapa a los individuos en una jaula de hierro de control racional, basado en reglas (Weber, 1964). Pues bien, esta racionalización propia del positivismo que Weber describe, creía que entre la sensibilidad y el entendimiento hay solo una diferencia de grado pero no de clase como creían Descartes, Locke, Berkeley, Leibniz o Hume. Para él se puede pasar, sin más, de la experiencia sensible a la toma de decisiones.



Sin embargo, está probado que es un error que el líder piense que la sensibilidad para imaginar y el entendimiento para proyectar son una misma cosa y que el paso de una a otra no necesita de mayores recursos. La *sensibilidad* y el *entendimiento* son dos pasos radicalmente diferentes del conocer. No lo ve así una persona que cree saber que lo que intuye desde su sensibilidad es “la realidad primaria” y, por tanto, la causa de todo lo que pasa y de cómo se debe actuar. Esta persona está reflexionando desde la parte más “débil” de su personalidad, no se ha esforzado en abstraer en un concepto la multiplicidad de otras posibilidades que rodean al caso. Este primer sentimiento de alguien inmaduro puede llevar al extremo de hacerle creer que lo que intuye es lo único que penetra todo. Se trata de una creencia frágil porque no ha sido comparada, no ha buscado la causa/efecto, ni pensado en la probabilidad de que no sea así, etc. Con lo que tal “realidad queda estrechada o empequeñecida” como diría María Zambrano, (1993).

Intuir e imaginar desde el rol de liderar supone una actividad valorativa dinámica consistente en “ver a través de aquello que se conoce”. Este sentido interno de la valoración nos aproxima a la idea de lo bueno y de lo bello y de lo mejor, etc. Sin duda, adquirir esta sensibilidad creadora del imaginar supone una aspiración muy importante para todos los individuos debemos aprender a ejercerla. Pues si no, ¿de qué valdría tanta acción y practicidad si no fuesen un acicate o camino para aprender a *promover* la realidad y no solo a *reproducirla*? Imaginar lo que no existe es una competencia que todos debemos, en algún momento, aprender y realizar. Todos tenemos nuestros momentos y áreas para ejercer esta emoción del descubrimiento, para disfrutar imaginando lo que falta por “hacer”. Mientras tanto, como gestores y expertos reproductores podemos sentir la emoción por lo visualizado por el liderazgo en la medida en que éste lo sepa comunicar. En efecto, las ideas y conceptos que aporta el liderazgo a la organización tienen como objeto crear una corriente de pensamiento y una cultura de la que se pueda beneficiar el resto.

El sentimiento superior siente lo que es *deseable en sí mismo*. Este logro puede considerarse como próximo a lo heroico, como Ulises en cada una de sus hazañas cuando tiene que hacer que todos sus seguidores sientan la parte cósmica del proyecto, experimenten su unión con la naturaleza de lo visualizado, aunque sea de manera diferida, para que deseen reproducirla. Lo contrario sería condenarlos al mito como el

de la caverna de Platón, según el cual solo unos pocos ven la luz mientras que el resto viven en las sombras. Los que no lo consiguen viven movidos por un extraño sentimiento de adhesión o rechazo y tienen que conformarse con las condiciones de su reducido entorno de actuación. El que el liderazgo no se preocupe por lograr estos momentos de lucidez esporádica -pero esencial- en sus liderados y el que no se de tal función porque no exista el rol, supone que se están soslayando las conductas, las relaciones y los derechos que su gente tiene de desarrollarse juntos. El resultado es que falla la orientación compartida por todos hacia el objetivo común.

La función del liderazgo es mostrar el paradigma de lo *deseable en sí* referido a la visión y trabajar para que ésta no quede suplantada por los propios intereses de las partes. La ilusión, en cambio, es solo un refuerzo irracional y pensar que la ilusión es el motor de la acción es pensar, erróneamente, que las emociones se relacionan sin más con el entendimiento. La labor del liderazgo es hacer de la emoción de la visión algo integrado y compartido como objeto de entendimiento y de razón.

#### **6.4. Diferentes tipos de sensibilidad del liderazgo.**

En las organizaciones modernas, la escena la ocupa la *técnica* no como *arte* sino como *procedimiento* de los planes de actividades. Técnica para la modernidad no se refiere a “creación” sino a “instrumento”. Entenderla así es un adelanto respecto a la manera tradicional que la entendía como una serie de cualidades personales: autoritario, etc. En general, la técnica moderna aporta a la organización la objetividad y el cuidado de los resultados. Sin embargo, los adelantos que aporta son limitados porque da importancia, de manera exclusiva, a la calidad de los productos y al índice de productividad según las pautas estadística de fines, medios y probabilidades. La técnica moderna es el triunfo de los valores *útiles* en detrimento de los valores *deseables en sí mismos* que, aunque abstractos, son más reales a la hora de llegar a acuerdos.

El estilo moderno no considera ni la sensibilidad para imaginar ni los valores de lo *deseable en sí* para motivar. Los objetos del conocimiento sensorial son, en cambio, las *ideas subjetivas*. No se ve razón alguna para creer en la existencia de nada que uno no esté percibiendo inmediatamente. El conocimiento desde un enfoque moderno se

deriva de las propias ideas. Este planteamiento radical es fruto del *perspectivismo relativista* que comentamos en el apartado anterior: tiene consecuencias extremas pues imposibilita para forjar y trabajar cualquier idea abstracta y, lo que es más radical, imposibilita para trabajar en equipo ya que se piensa que la consecución de cualquier objetivo es cuestión de las ideas y de la ilusión de cada uno por separado, lo que da como resultado un atomismo infructuoso.

El rechazo de lo abstracto que caracteriza a la modernidad, trae consigo un rechazo de la posibilidad de imaginar un proyecto. El origen de este rechazo es pensar que todo conocimiento proviene y se queda en el mundo de las *sensaciones*, es decir, en el mundo de la experiencia. Efectivamente, el esfuerzo por evitar las ideas especulativo-teóricas viene de considerar que las ideas simples se pueden convertir en ideas complejas y, a partir de ellas, por la actividad asociativa de la inteligencia, se puede decidir.

Por suerte, la sensibilidad e intuición propia del liderazgo para captar lo *deseable* son recuperadas en el tipo de organización posmoderna porque considera que la sensibilidad no es la única guía y límite del conocimiento sino solo la primera, el punto de partida. Es entonces cuando se vuelve a hablar de liderazgo y cuando la sensibilidad del líder se coloca en su delicado rol respecto a los otros roles, con su función base de orientar y ser guía del pensamiento en la organización.

La sensibilidad, según se entiende a partir de Kant, es la primera de las fuentes de donde surge el conocimiento pero no es la única. Cuando a través de la sensibilidad el liderazgo es capaz de intuir e imaginar, la organización deja de ser una “cosa” y se convierte en un “proyecto” y, así, en un fenómeno. Para que esta transformación se dé, la primera facultad que se requiere es la *intuición* o poder de receptividad que capta lo que falta en la realidad. Ésta se diferencia de la sensibilidad empírica del resto de los roles en la organización la cual parte de una sensación. La sensibilidad como intuición del liderazgo consiste en la capacidad de percibir estímulos tanto externos como internos. Por esta capacidad, el liderazgo racional es capaz de omitir las circunstancias de lugar y de tiempo y sustituirlas por una situación futura que se imagina aquí, donde no está y ahora, cuando no existe. Esta labor de separar y juntar se hace con los sentidos externos e internos, los cuales se ocupan de separar y abstraer lo que pueden percibir. Pero esto no es todavía un acto de abstracción propiamente

dicho. El sentido interno de la imaginación forma, une y separa las ideas. Mientras que el poder de abstracción que es la facultad propia de la razón más allá de la intuición y el instinto, se ocupa de formar y formular los “conceptos” a partir de las cosas y combinarlas para obtener conclusiones sobre ellas.

La capacidad de formar los conceptos evita, en la práctica, dejarse llevar –como harían los modernos– por las primeras impresiones que causan las cosas. Evita que la decisión y la voluntad se sientan llamadas y seducidas por ellas. Los conceptos son reveladores de los efectos que pueden seguir a las acciones que se realicen. Sin los conceptos, la organización no podría hacer nada. Se viviría una práctica “irracional” que no superaría los fundamentos del conocimiento. No se podría proyectar hacia el futuro, ni se podría aprender de las experiencias vividas. Como me decía el líder de una organización postmoderna:

“... hay que poner en marcha la sensibilidad e intuición... para definir la próxima ventaja competitiva. No la de hoy, porque eso es ya pasado, sino la próxima. Tienes que ser un poco más “visionario” que tus competidores para adelantarte a ellos. En un mundo complejo y global, el que triunfa es el visionario, el que es capaz de ver la próxima ventaja competitiva, aunque ésta sea una apuesta y un riesgo. Por eso los líderes transformadores en cualquier organización tienen que utilizar la sensibilidad e imaginación para ser capaces de adelantarse al competidor. Tener claro hacia donde se quiere ir significa intuirlo y asumir un riesgo importante. Además, el líder tiene que saber comunicarlo, y hacerlo de forma clara.” (E. Montes, en C.Calonje, 2004)

El inconveniente de la organización moderna es que concibe la mente como algo pasivo: “Todas nuestras percepciones distintas son existencias distintas” y “La mente nunca percibe conexión real alguna entre existencias distintas” (Hume, 1986). El enfoque posmoderno y transformador, en cambio, es una labor de acercamiento de la relación entre *sentir* y *entender*. Su manera de entender la mente es asociar activamente percepciones para comparar, ver semejanzas, contigüidades, causas y efectos, etc.... que son fruto de la razón. Y, más allá de los encajes modernos y posmodernos, el liderazgo de la organización del conocimiento se caracteriza porque siente que hay que aprovechar las potencialidades de todos en forma de conocimiento y que cuanto más conocimiento se comparta entre todos, más se genera. A raíz de este

sentir general, el conocimiento se convierte en el elemento estrella en su manera de trabajar para el logro del proyecto o visión. Cada equipo, estructurado por el liderazgo, la gestión y la operativa de los expertos, parte de que el conocimiento se desdobra en *objetivos* de conocimiento y en *valores* de interpretación. La *sensibilidad* se centra en escuchar lo que el otro quiere decir y en aceptar y seguir las reglas del juego de la comunicación para que el conocimiento –empezando por la visión– se produzca y se comparta. A esto se llega por el convencimiento compartido por todos de que no se avanza si no hay comunicación.

### **6.5. Entendimiento del liderazgo para proyectar y conceptualizar.**

La intuición que ha servido de base para la producción de la *visión* está limitada al mundo de los hechos. Para alejarnos de la realidad material tenemos el mundo de los conceptos que, en una escala de menos a más, van aclarando las dificultades. Liderar es trabajar con un conjunto de conceptos abstractos dispuestos en forma demostrativa a partir de una intuición base o visión.

Los conceptos se alimentan de la reflexión y del análisis intuitivo pero han de acabar siendo fruto de un análisis lógico y de justificación. La teoría o ciencia de la organización, tendría que girar alrededor de los argumentos de índole existencial para cada caso, en cada clase de contexto, circunstancia y situación. Por medio del análisis argumental, se asciende desde lo concreto y se llega a los razonamientos generales. Pues no se conciben los conceptos simplemente infiriéndolos a partir de premisas, sino que haciendo uso de la imaginación, a partir de los sentidos y de una combinación exacta de las sensaciones, el liderazgo descubre la *visión* y, abstrayendo la materia que la rodea, forma los conceptos. Considerando e integrando todos los elementos, –la cultura, la historia, las personas, junto a toda la información percibida por los sentidos, etc. – lo que el líder obtiene de esta operación de integración es “el objetivo a largo plazo o proyecto específico que respondería a la pregunta: ¿Qué se quiere ser o lograr ser dentro de dos años? Cuya respuesta sería, por ejemplo: “Situarse en la World Class de las ciudades” (Calonje, 2004).

El concepto “proyecto” tiene de positivo que es más fácil de utilizar por la gente que las imágenes sensibles o visión de donde la abstracción del liderazgo los ha

sacado porque tienen menos contenido y porque se relacionan con esas imágenes de manera aproximada. Esta relación imágenes-visión/conceptos-proyecto se puede comparar con la forma en que una fórmula aritmética se relaciona con las operaciones de las que ésta se ha obtenido y a las que representa. De igual manera, se puede decir que cada concepto en una organización es una fórmula que contiene justamente las muchas representaciones de la visión.

Pero, ¿cómo llega el líder hasta concebir el “proyecto”? En el acto de pensar, el entendimiento mantiene los conceptos en la conciencia al tiempo que realiza la propia acción de abstraer. Extrae, entonces, las diferencias y notas accesorias de lo que le ha ofrecido la intuición y deja de considerar las que no la constituyen como tal, aunque estén ahí acompañándola. Por la abstracción, el liderazgo se forma un esquema de una serie de objetivos cargados de notas o atributos: calidad, tiempo, coste... que compartirá con la gestión para que ésta se responsabilice de llevarlos a la práctica como procedimiento para conseguir el proyecto. Sin embargo, ninguna de estas notas y detalles que la intuición aporta entra en el entendimiento cuando el liderazgo define el proyecto pues el entendimiento humano actúa como un filtro prodigioso.

Veamos un ejemplo del proceso de proyectar: ¿Qué habrá tenido que hacer el liderazgo de una organización como la ONU para formular su proyecto a partir de la visión que tiene formulada: ‘Conseguir la paz en Oriente Medio’? Su liderazgo, a través de un legítimo acto de abstracción, habrá separado lo específico o esencial de todos los conflictos sensibles en que se ve envuelto Oriente Medio y considerando esa esencia aisladamente como una representación depurada. La *forma* del proyecto es el predicado de aquello que se proponen, es decir, “la paz”. La *intuición*, en cambio, es el sujeto “Oriente Medio”. El *enlace* de ambos: la intuición y la forma, es lo que produce el *juicio* que aquí consiste en una inclusión: “conseguir”. El acto de juzgar permite que el núcleo inteligible desprendido de la realidad por la operación abstracta de la mente – “conseguir la paz en Oriente Medio”– vuelva a ella. Por el acto de juzgar el liderazgo ha incluido esa *forma* en la *cosa* y, así, ésta adquiere su inteligibilidad. Finalmente, la *verdad* del proyecto sería el fruto del encaje del concepto “proyecto” en la intuición “Oriente Medio”. Por algo, a la forma de esta vinculación de la intuición y el proyecto como pensamiento, los griegos lo llaman “aparición” en vez de “visión”. La verdad como aparición o visión emerge en el juicio

que emite el líder por el acto de incluir una naturaleza abstracta y universal en una cosa concreta y singular o en algo que inmediatamente lo vale.

Con este ejemplo he querido mostrar que en un *primer grado de abstracción*, el liderazgo imaginó algo que no existía y en un segundo esfuerzo de abstracción, el liderazgo obtiene la objetivación de aquella visión en forma de “proyecto”. Así, se puede ver que el punto de partida del proyecto es la representación que se obtiene a través de la intuición. Si dicha representación parte solo de las personas interesadas o del asunto, o sea, si opta por enfatizar solo uno de ellos, caería en *ser parcial* en su enfoque. Tampoco sería correcto que el líder adopte una perspectiva tal que considere que las personas son causa del objeto pues ello le llevaría a un *idealismo subjetivo*. Y si, por el contrario, partiera del objeto pero sin considerar a la persona, le llevaría a un *realismo*.

Ante tantos caminos incorrectos nos preguntamos ¿cuál sería el tipo de conocimiento adecuado para liderar? El liderazgo que aquí nos interesa no es aquel que hace abstracción de toda diferenciación numérica y se muestra como ejemplo único. El liderazgo racional al que nos referimos es el que hace abstracción en el segundo sentido: su visión es una diferenciación individual que ha de ser comunicada y demostrada para que se convierta en nota común y en la marca esencial de la organización. El liderazgo racional es el que entiende que existe una colaboración entre la intuición de una visión y la abstracción de los conceptos elaborados a partir de ella en forma de proyecto. La *visión* dota de apoyo intuitivo a las abstracciones de los conceptos. De hecho, la visión es precisamente lo que permite acceder al *proyecto*. Aunque la visión es una diferenciación “individual” también es una intuición “empírica” que, por otro lado, es diferente de las intuiciones “puras” del espacio y del tiempo en las cuales se apoya para verificarse. Por otra parte, la visión, cuando pasa por la impresión sensorial que la ha producido, se convierte en imagen y, con ello, se hace más débil y borrosa aunque más desarrollada que una primera impresión.

Un segundo grado de abstracción viene a socorrer al primero en el proceso de formalizar el proyecto. Se trata ahora de una abstracción o representación intuitiva *a posteriori* y de su correlato subjetivo: el *entendimiento*. Ahora bien, la función del entendimiento es proporcionar el saber de las causas de algo, es decir, llegar hasta la intuición empírica de la relación entre causa y efecto, llegar hasta *la causalidad*, o lo

que es lo mismo, hasta la *materia*. Pero, antes de que el entendimiento pueda reproducir la relación causa y efecto de la materia, es decir, lo intuitivo del proyecto, los sentidos tienen que suministrarle ciertos datos en sus formas espacio-temporales. Así, el segundo tipo de conocimiento en el contexto racional es el *proyecto* que es ese concepto o representación abstracta reflejo de las intuiciones empíricas de la visión que está regido por el *principio rationis sufficientis cognoscendi* (principio de razón suficiente del conocer). (A. Schopenhauer, 2008). El *proyecto* se ocupa de definir, a partir de la *visión*, el cómo va ésta a suceder y todo lo que le concierne. Esto se hace –como hemos visto–, por medio de una intuición empírica o representación que toma la forma de una sensación individual, a modo de objeto singular. Esta sensación se distingue de la abstracción anterior de la visión porque se refiere a un objeto sensible que es característica común de varias cosas. Por eso se dice que el fenómeno que el liderazgo racional trata de sistematizar en forma de proyecto es de carácter abstracto por no ser singular, es decir, por haber abandonado la diferencia numérica, aunque no ha abandonado la materia empírica y sensible. El proyecto tiene un modo de inteligibilidad muy diferente al de los conceptos del primer grado de abstracción de la visión del liderazgo que eran el tiempo y el espacio como *formas vacías*. A diferencia de la abstracción de la visión, el grado de abstracción del proyecto corresponde a la esfera de la ciencia física. En ella caben dos disciplinas: una que investiga *las leyes generales* y *la vida* del proyecto, y otra que indaga los determinados conjuntos de *objetivos* en los que se aplica y verifica el proyecto tras considerar todas las combinaciones posibles y en todas las circunstancias imaginables. Los objetivos, por su parte, consideran únicamente las acciones a realizar en la constitución efectiva del asunto y bajo la influencia de las circunstancias que le son propias.

La relación entre *proyecto* y *objetivo* resulta semejante a la que se da entre la biología que estudia las leyes generales de la vida y la botánica o zoología que describe la historia y la existencia de cada organismo. Uno y otro –proyecto y objetivo– son los planos de la construcción del conocimiento en la organización. Entre los dos abarcan todo aquel conocimiento de la organización que es fruto de la observación y de la experimentación. En la conceptualización del proyecto, el liderazgo, antes de formularlo, observa y se sirve de ejemplos y semejanzas en funcionamiento y hace pruebas para no errar en sus adaptaciones. Antes de llegar a



que el proyecto sea algo común tendrá que contar con los diferentes roles de los sujetos y su racionalidad correspondiente y agruparlos para que sirvan de base a su inducción.

En el *entendimiento* del liderazgo racional puede también darse un *tercer grado de abstracción* que es, en cierto sentido, comparable con el primero pero, en esta ocasión, la intuición del líder que la experimenta es “pura” mientras que la anterior fue una percepción de la materia en su conjunto. En este tercer grado del conocer, la intuición del liderazgo no es objeto de su facultad representativa sino que le llega a la conciencia con y en la parte material del conocimiento: “Ni el entendimiento ni la razón los pueden aprehender [los valores] por medio de meros conceptos: única y solamente la pura intuición *a priori* nos los hace inteligibles...” (A. Schopenhauer, 1981: 63) No obstante, regidas por el *principium rationis sufficientis essendi* (principio de razón suficiente del ser) (A. Schopenhauer, 2008), estas intuiciones *puras* del espacio y del tiempo condicionan, formal o trascendentalmente, la primera clase de objeto del conocer de la visión. Y es que este grado de abstracción corresponde a “ciertos” conceptos abstractos que no se refieren al espacio ni al tiempo ni a la materia, sino que llevan en su contenido una pretensión de realidad o al menos de actuar como proveedores o facilitadores de esa realidad. Estos conceptos tienen, en efecto, mucho de intangibles. Si el segundo grado de abstracción se movía en el ámbito ontológico, éste es el lado metafísico de la cuestión cuya esencia, es decir, cuyo momento sustantivo y nuclear, visto en el ámbito de la organización, es el *sistema de valores* o también llamados *valores estratégicos* de la organización.

## **6.6. Los valores y el liderazgo: De cómo el liderazgo es el agente de los valores de la organización.**

En efecto, el liderazgo racional, tras pensar el proyecto, se cuestiona qué es lo que puede facilitar o, por el contrario, lo que podría dificultarlo. Sabe que ni el carácter constitutivo del proyecto ni el de la visión inicial abarcan de por sí la realización de los objetivos de manera acabada. Lo que hace al proyecto y a la visión realmente posibles son el intangible de la *conducta* y la *voluntad libre* de los sujetos, ambas referidas a los *valores*. Pero, el conocimiento de los *valores* es peculiar y diferente de

los otros conocimientos propios del liderazgo. La manera de adquirir y ensayar el conocimiento de los valores es radicalmente distinta que la de la visión. No es una búsqueda ontológica sino metafísica. Empieza por preguntar por los valores constitutivos de las cosas objetivas en su esfuerzo por abstraer “la claridad misma que tienen las cosas”. (Zubiri, 1980). El líder comunica esta claridad a través de lo que vale del proyecto: los valores. Y, dado que es la conciencia de las personas la que conoce el proyecto, lo que los va a hacer realidad es la voluntad de éstas. Pero –como vimos–, la voluntad de la gente puede ser de dos clases: la *voluntad ciega* o voluntad espontánea que tiene la forma de adhesión/rechazo y está movida por lo que Zubiri llama “fruición” o “complacencia” –o falta de ella– hacia lo que representa. Y la *voluntad libre* que es la que prefiere o elige, dentro de las convenciones de la sociedad y tras haberse cuestionado el por qué. Esta segunda voluntad, a diferencia de la anterior, “presupone como necesario que haya precedido algo de lo cual es consecuencia y a lo cual llamamos *la razón*, y más exactamente, *el motivo* del acto que resulta” (Zubiri, 1980). Pero este preguntar por la causa, no lo es todo.

Con su discurso, el liderazgo trata de persuadir sin presionar a la voluntad espontánea de los sujetos de la organización. Su misión consiste en conseguir que esa voluntad ciega de los que integran la organización permanezca adherida al proyecto en base a acuerdos de valores. En cambio, deja a la gestión la dura tarea de crear conciencia en la gente y trabajar su voluntad libre para que decida y actúe. La labor de persuadir es quizás más difícil que la de convencer porque no remite al orden “real” de los objetivos sino al “ideal” de los valores y el proyecto.

Al cosmos de los valores se accede por la *intuición emocional*, es decir, por la capacidad psicológica de los sujetos y su percepción espontánea de los asuntos. Los estados mentales o “emociones”, en un principio, pueden favorecer. Pero pueden también, por el contrario, poner en peligro el proyecto. Es responsabilidad del liderazgo tratar estas situaciones psicológicas y lo hace realizando dos operaciones: 1) que el proyecto adquiriera “sentido” y 2) que las emociones sean traducidas a convenciones afectivas o “valores”.

Las *valoraciones* que “idealmente” tendría que aparecer en la conciencia del sujeto tras las emociones, no existen en el espacio y en un tiempo. Son solo *significados posibles* que hacen que una actuación sea plausible pero que, en su presente, no esté

prefijada. Esto origina y da sentido a la actitud de desdoblamiento del liderazgo hacia dos de sus responsabilidades fundamentales: 1) cultivar la *sensibilidad* del sujeto hacia el acuerdo de valores, y 2) emitir un constante *discurso-mensaje* que exprese el *sentido* o *significación* del proyecto. El sujeto tiene que conocer el proyecto pero es él mismo el que dirige su propia valoración, el que vincula el mecanismo de su conciencia con el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo racional, desde su posición, sabe que las posibilidades del proyecto dependen en gran medida de esa conciencia y valoración libre del sujeto.

Los acuerdos en base a valores vienen a auxiliar al liderazgo en su tarea de lograr el proyecto. Cuando los valores se acuerdan se hacen colectivos y se convierten en cultura y en norma. Tras ello, los sujetos que comparten valores aprenden a considerar los hechos como deseables o inapropiados, útiles o inútiles, justos o injustos, según el fin para el que se piensan. A su vez, los valores de una organización se hallan entrelazados en un “orden lógico”, de modo que decir que una *creencia* es “verdadera” no consiste solo en describirla como tal, sino en evaluarla con respecto al sistema de valores en que descansa. Por eso, el líder cuando abstrae los valores del proyecto no está haciendo un *juicio de valor*, solo se está preguntando a qué leyes naturales obedece tal fenómeno y su relación con el fin. Su trato con los valores consiste en explicar la relación que guardan los hechos objetivos con los valores propuestos. El crear conciencia hacia esa relación es algo que viene después con la práctica y es tarea de la gestión.

Para el rol de la gestión, los valores –como veremos en el capítulo siguiente– no consisten como para el rol del liderazgo en explicar el sistema de valores y lograr acuerdos acerca de ellos, sino en suscitar aquel comportamiento por valores que se considera adecuado o valioso para el logro de los objetivos. El rol del liderazgo, en cambio, se ha de limitar a proponer el sistema de valores de la organización. Sin embargo, nadie tiene derecho a exigir el cumplimiento de los valores. Los valores no son coercibles ni se pueden hacer cumplir mediante la fuerza. El sujeto debe estar de acuerdo con el sistema de valores y la norma de manera individual y libre. Para ello, el discurso del liderazgo continuamente ha de consistir en recordar lo deseable de los valores.

Ante unos valores concebidos como normas, los miembros de una organización son libres de tener tres tipos de actitudes: rechazo, indiferencia o aceptación. Pueden *rechazar* la norma porque no convence y tras un razonamiento y una crítica decidir olvidarla, prescindir de ella por cansancio o saturación o sustituirla por otra. Pueden mostrar *indiferencia* si la norma o regla no les dice nada y pueden volverle la espalda a su contenido: lo que no es un rechazo efectivo pero tampoco una aceptación consciente. Y, finalmente, pueden *aceptarla* y mantenerla libremente, lo que significa que están dispuestos a caminar con ella porque constituye lo que se llamaría: una norma.

La conciencia de los agentes racionales tiene, pues, dos sentidos: uno general referido a la conciencia propiamente dicha y otro específico que se refiere a la conciencia moral. Por el primero, el sujeto de una organización toma conciencia de lo que está haciendo, comprende lo que está sucediendo y, en general, registra la existencia de los *hechos* por los sentidos. El segundo sentido de la conciencia de los sujetos de la organización existe sobre la base de las valoraciones posibles de los hechos como una forma específica de ellos. Este segundo sentido no lo posee el sujeto de manera innata ni se da al margen de su desarrollo ni de su actividad social. La conciencia moral de los valores es esa voz interior fruto de la acción voluntaria o libertad de la voluntad y de la libertad de elección, ambas estrechamente vinculadas.

El agente de los valores no es pues el individuo para el que solo cuentan los intereses particulares sino el individuo como ser social. No se puede separar la conducta del individuo como tal de su condición de miembro de la organización, como tampoco se puede separar de ciertas formas genéricas o sociales del comportamiento en general. La conducta responde a formas relativamente estables y originales que se forman en cada miembro de la organización bajo la influencia del medio social. Por eso, la elaboración teórica del *sistema de valores* propia del liderazgo racional, está directamente relacionada con las necesidades de conducta en la organización hacia el proyecto. La visión, por su parte, trata de justificar la validez de los objetivos. y sirve de marco de referencia para todos a la hora de trabajar. Pero los valores son los que van tomando forma en la actividad hasta que llegan a aceptarse como *normas* que han de regir el comportamiento de cada sujeto libre en la organización.

En un primer momento, lo que determina la actitud de la gente son el *placer* y el *displacer*. Emociones como el miedo o la confianza son las emociones que se suelen detectar cuando se analiza la mentalidad de los sujetos relacionados con el proyecto en estado puro. Las emociones en general aportan un primer carácter selectivo y de receptividad a ciertas propiedades del objeto-proyecto con exclusión de otras. Esta función selectiva de las emociones ha sido subrayada por autores como De Sousa (1987) quien señala que es plausible pensar que las emociones influyen también, no solo en los estados mentales, sino en las mismas valoraciones. El efecto del miedo ante un peligro externo, por ejemplo, centra la atención del sujeto en este peligro a fin de mantenerlo lejos de su alcance. Y los estados del organismo, incluido el sentimiento de temor y en especial la conducta que produce, quedan en el trasfondo, no en el foco de atención, ocupado por ese peligro externo.

Pero, los verdaderos facilitadores de los objetivos en las organizaciones no son las emociones ni los sentimientos sino los *valores* entendidos como “convenciones afectivas” (Scheler, 1941). En este sentido, los sujetos de las emociones han de conseguir trascender una primera conciencia psicológica del sujeto hacia la validez universal que está más allá. Esto quiere decir que los valores no son una recopilación de hechos empíricos ni tampoco referencias arbitrarias subjetivas, sino que son *normativas ideales* a las que se acaban acomodando las conciencias, tanto en su ser como en su conocer (W. Windelband, 1995). De modo que valores como la *excelencia* o la *sostenibilidad*, pertenecen a la esfera del proyecto de la organización, por una parte, y, por otra, a la del sujeto.

Efectivamente, el aspecto objetivo de los valores hace que éstos no dependan solo de la psicología del individuo (M. Scheler, 1941, B. Aires, 1971, N. Hartmann) sino del proceso racional entre el objetivo de la organización y el individuo como sujeto de la misma. Entre ambos se entabla un pulso referido a la organización y al proyecto, donde el *sistema de valores* lo es de la organización y el *acto valorativo* es algo subjetivo. Sin un *sistema de valores* instituido y oficialmente acordado en la organización, cada individuo actuaría de acuerdo a su interpretación personal de lo valioso y en la organización reinaría la anarquía. En cambio, en la Constitución de un país y los valores instituidos ejercen como el marco de acción y de referencia de

conducta más amplia para el Estado Nación y, al mismo tiempo, como marco más reducido para cada individuo que lo integra.

Los problemas se presentan cuando un sistema de valores y su dominio axiológico intentan extrapolarse indiscriminadamente a otro dominio axiológico o cultura o a todas las demás, o cuando se intenta reducir la axiología a esa rama de los valores particulares. En general, el error viene de reducir los valores a un solo enfoque en particular. Consciente de que los valores son el fundamento de la aprobación o desaprobación que los hechos objetivos producen en el sujeto, el liderazgo trata de rellenar el vacío existente entre la realidad de los hechos y los valores en la organización y su proyecto y lo hace por medio de la creación y fomento de la cultura que da sentido al ejercicio de la valoración o interpretación. El discurso del liderazgo intenta redirigir las emociones sensibilizando a su gente hacia el sistema de valores que propone como unidad orgánica.

Finalmente, la idiosincrasia existencial de las organizaciones posmodernas considera los valores fruto de las *necesidades* y de la historia, pero también fruto de la *libre creación* del individuo que manifiesta con ello su capacidad de proyectarse más allá. No exentos del criterio objetivo, se piensa que la libertad individual es el cimiento del acto valorativo para aceptar un valor u otro (Sastre, 1957). La primera fuente de los valores viene de la organización pero lo que les da carácter de verdad es la racionalidad. La peculiaridad de la organización moderna, por su parte, consiste en negar la existencia de esa verdad valorativa desestimando los problemas axiológicos como problemas de interés organizacional que no se relacionan con el proyecto. Los considera pura especulación teórica carente de fundamento objetivo. Los valores desde la perspectiva moderna –según expresa el director general de una empresa de tecnología–, solo sirven para expresar los sentimientos o deseos propios, así como para despertar sentimientos en la gente y estimularla a la acción (C. Calonje, 2004). Para estos dirigentes, los valores no son verificables por lo que quedan fuera del dominio de la ciencia (A. Ayer, 1965, B. Russel, 1956).

Como hasta aquí he puesto de manifiesto, existe una relación entre las emociones y los valores y estos con la cultura y el entorno organizativo y social. Lo que interesa al sujeto es la libertad de valorar aunque acepte que sea dentro de la normatividad del sistema de valores de la organización. La opinión parte de una intuición emocional

“subjetiva” y aunque los valores son determinados por la cultura y la sociedad no por ello dejan de tener un aspecto subjetivo. En el espacio ideal de los valores –sistema de valores– hay sitio para volcar la libertad de opinar, de interpretar y de conducirse del individuo. En resumen, los valores tienen dos aspectos: una faceta *objetiva* relacionada con la sociedad, la organización y el proyecto y otra *subjetiva* relacionada con la opinión y la conducta de las personas.

A nivel organización y según la época o la sociedad/cultura, constantemente se descubren nuevos valores y se ignoran otros en el marco de una misma escala de valores en la que se encuentran todos “idealmente” ordenados jerárquicamente. Para que una organización viva en armonía, ésta no opta por unos valores y renuncia a otros, sino que vive ciertos valores que clasifica como inferiores respecto a los que se encuentran ordenados como superiores. De esta manera, cada vez que obremos bien en lo más simple y cotidiano estaremos obrando según los dictámenes de la conciencia pero sin lesionar las reglas de validez universal. De modo que la verdadera libertad de conciencia significa que “cada uno es libre de prestar oído a su conciencia en cuestiones cuya solución no está regulada por la parte objetiva y de validez general que hay en las proposiciones evidentes de valor y en las normas que se estructuran sobre ellas” (Scheler, 1993: vol. II).

### **6.7. Razón del liderazgo para justificar la visión y el proyecto.**

Finalmente, hay una cuarta y última clase de objetos del conocer en el liderazgo que obedecen al *principium rationis sufficientis agendi* o principio de razón suficiente del obrar (Schopenhauer, 1980). Se trata del grado de abstracción más elevado. Este grado concierne a los conceptos que, ni representan ninguna realidad –como los valores–, ni siquiera tienen pretensión de representarla. Instalado en la *visión* de lo que falta, el líder se pregunta: ¿cómo *dar cuenta* de esa realidad que he visualizado? Esta carencia solo tiene existencia objetiva en la *razón* de la gente. El ser humano aprehende las cosas en forma de realidad en la relación entre el sujeto y el predicado. La relación ideal entre ambos solo tiene objetividad dentro de la razón: en el valorar y en los enlaces en base a raciocinios y demostraciones. En el tránsito desde la intuición hasta la abstracción de la razón se pierden las diferenciaciones de lo intuido

que ahora se presenta difícil de percibir como en una superficie donde se confunden los matices. Para cubrir esa pérdida, el liderazgo tiene que “representar” y “justificar”.

El liderazgo objetiviza la realidad del proyecto dándole diferentes formas que son los objetivos. Ahora tiene que hacerlos digeribles. Este paso es el crítico: tiene que justificar el sistema de valores por el esfuerzo de la razón. Si, por ejemplo, Obama no logra un acuerdo respecto a unos determinados valores como punto de partida, será casi imposible que logre trasladar a la práctica lo que proyectó; su entendimiento intuitivo y su abstracción se quedarían convertidos en meros fantasmas producto de su imaginación. Para evitarlo, el arma que tiene es la racionalidad teórica, es decir, el buen uso de su razón especulativa para conocer la realidad, generar juicios sobre ella, y refutar los puntos de vista contrarios con el mayor acierto. Un buen criterio basado en una buena justificación provoca credibilidad en la gente y persuade para que se adopte el sistema de valores como guía entre ellos. En esto se cifra su responsabilidad más prioritaria y su arma contra la irrealidad y el fracaso.

Lo que, en definitiva, está detrás de esa razón del liderazgo es el *Logos* tal como vimos que Heráclito lo entiende: esa inteligencia que dirige la existencia hacia la unidad de la realidad. De ahí que la calidad de la inteligencia sustancial del liderazgo se base en la capacidad dialéctica y argumentativa. La técnica argumentativa por la vía de la comunicación está presentes en todas las cosas que lidera. La inteligencia racional para justificar es lo que logra la unidad del proyecto. La *lógica existencial* da *sentido* y *significado* a la práctica y a la toma de decisiones finales. En un proceso formal de comunicación, las dos herramientas que más utiliza el liderazgo son el *análisis* como medio de escucha o investigación de las situaciones, y los *discursos-mensajes* con sus exposiciones o demostraciones extensas. Con estas herramientas, el liderazgo puede diagnosticar situaciones y persuadir a las diferentes audiencias con detalles, ilustraciones –incluso dramatizaciones– y justificaciones de ejemplo, para provocar la adhesión o el rechazo a los acuerdos base.

Vimos en el apartado anterior que la conducta de los individuos y sus procesos mentales – psicología– pueden amenazar el proyecto y llegar incluso a impedir el *Logos* o actitud racional. En efecto, el aspecto de lo subjetivo es la dificultad que se encuentra en mitad de todas las situaciones conflictivas que en la realización de cualquier proyecto. Sin embargo, el que las mentes o la conducta –psicología– de los sujetos implicados puedan ser perjudiciales o ventajosas a la acción práctica-productiva es algo que cae solo bajo la competencia de la razón práctica, como vamos a ver en el siguiente capítulo. Ya Aristóteles se refería a la razón



práctica como *catárticon* o razón depurativa. Es la razón que aplica medidas en la forma de reglas y técnicas para depurar las conductas y vías por las que tiene que discurrir la racionalidad. En principio, la racionalidad teórica funciona en relación con los asuntos “formales” de la organización. Se limita a ser garantía de que hay un *Logos* o razón que domina y hace posible la existencia de un cierto orden y regularidad en la sucesión de las cosas. Y sirve como guía para la evaluación y para la práctica de la conducta. Por otra parte, los principios de la lógica inductiva tampoco son formales sino empíricos pero, dado que se refiere al entendimiento sin diferenciar los hechos y sus valoraciones, son también como aquella una lógica de carácter general. Esta manera de razonar inductiva atiende a la importante tarea de *vincular* la realidad con el proyecto sobre el cual, en cambio, solo se *teoriza*. Guiándose por el conjunto de “reglas” lógicas y orientaciones para pensar rectamente, se ocupa de todas las condiciones empíricas del proyecto y, con ello, de los problemas y prejuicios que se presenten y de todo lo que apele a la experiencia del mismo.

La racionalidad teórica del liderazgo es considerada como el *Logos* que explica y da razón del proyecto y de los sujetos que lo integran. Es como “un arte general de la razón” (Kant, 1982), no es una actitud puramente científica pues no se limita a los principios pero es una actitud racional que no deja fuera lo que finalmente interesa al líder que es: la *realidad del proyecto*. La racionalidad teórica viene en ayuda del liderazgo en su oficio de ordenar, facilitar y verificar los hechos y las valoraciones de que dependen las situaciones. Los procedimientos que utiliza para ello son reglas y herramientas que ayudan a razonar y buscar los mejores argumentos acerca del uso de las valoraciones de los hechos.

El primer procedimiento de la racionalidad en general es el análisis- diagnóstico. El análisis de situación debe preceder a todo razonamiento. Por el análisis, el líder investiga los hechos y las valoraciones de los sujetos, descomponiéndolos y recomponiéndolos; investiga también sobre los efectos y las causas de esos hechos y de las valoraciones y termina con el diagnóstico sobre las vías de solución más convenientes según lo considerado y para un fin concreto.

El líder puede hacer su labor como teórico sin necesidad de una lógica artificial; le basta con la racionalidad teórica y su sentido común. Ayudado por las herramientas del conocer y sin intentar invadir el terreno de los otros roles, se interesa por la disposición y el orden artificioso que toman los hechos y las diferentes valoraciones según encajan, en cada caso, en los cánones de la razón. Esta esfera se tiene por el “orden racional” de los *objetivos* y los

*valores* del proyecto, nacidos del hecho de haber sido pensados reflexivamente. En efecto, al ponerse a pensar, el líder puede aprehender que los hechos empíricos de la situación que vive la organización no son los más reales, los más cognoscibles, ni los más actuales. Y, en cambio, lo que se valora más, lo más real, actual y cognoscible, estaba muy lejos de lo que había. Según se mire, la realidad tiene esa dualidad: el modo relativo al que conoce, o el modo absoluto, tal y como es en la naturaleza. Un “análisis de la situación” nos va a permitir ascender desde los hechos y valoraciones obvios a los ocultos o apartados; pero, también nos va a permitir descender de los hechos y valoraciones ocultas a las obvias –diagnóstico–. Los clásicos nos dieron las pautas para el correcto desarrollo de esta doble consideración en el análisis de cualquier situación. Según estos, el análisis para conocer la realidad objetiva e ideal tiene que considerarse los dos factores que la integran: los *hechos* y las distintas *valoraciones* de los hechos con la vista puesta en que el “proyecto” soñado se convierta en una pintura real y efectiva. Los hechos, a diferencia de los valores, son cosas en estado de existencia, singulares, concretas, empíricas o ficticias, pero singulares. Los pasos de esa pintura que debe hacer real tienen que ser descubiertos gracias a lo que se llama “razonamientos por analogía o por el ejemplo”, etc. que traducido a comunicación se llama mensaje o discurso demostración. La vía de la demostración es el mensaje lógico armado con una narración de los hechos y las valoraciones de los mismos, argumentadas con ejemplos, autoridades, analogías o metáforas como motivación de lo que es *deseable en sí* o *no deseable*, de carácter universal. El mensaje pretende provocar la representación de un bien deseable que todavía no existe más que en estado de representación, sin requerir para ello contacto alguno con sus futuros efectos.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. LA RACIONALIDAD PRÁCTICA DE LA GESTIÓN Y DE LOS EXPERTOS.**

#### **7.1. La racionalidad práctica de la acción y de la producción.**

Vimos que entre la racionalidad teórica del liderazgo y la práctica de la gestión se da una importante dependencia y circularidad. Cualquier desconexión entre ellas origina grandes carencias, disfunciones y falta de armonía en el proyecto. Para empezar, el pensar teórico del liderazgo encuentra su sentido y su justificación en el ser y hacer de la gestión y la operativa de los expertos. De tal forma que si el liderazgo no imagina y teoriza, la gestión falla en la práctica y si el experto no existe o no produce y entonces no hay nada que gestionar ni liderar. La interacción de los tres modos de la racionalidad que caracterizan los tres tipos de roles en las organizaciones racionales provoca entre ellos una tensión de la que depende el funcionamiento y éxito del proyecto.

De entre las tres modalidades, la racionalidad práctica de la gestión es la primera que se pone en acción. Sin embargo, el peculiar régimen que supone la práctica no se sostiene por sí solo. Efectivamente, la práctica trata con lo contingente y lo posible, es decir, con lo que puede ser de otra manera y, por ese carácter casual, la práctica está expuesta a diversos riesgos y dificultades. El primero de los riesgos es que decida no tener en cuenta los juicios de valor de los sujetos implicados en el asunto, omisión que limitaría el conocimiento práctico ya que éste carecería de base y de fundamento real. Otra de las dificultades con que se topa la práctica es que no permite asegurar que alguien que sabe lo que tiene que hacer lo vaya a hacer. En definitiva, el modo de racionalidad práctica en las organizaciones no puede por sí solo, dada su marcada eventualidad, garantizar los resultados del proyecto. Por otra parte, la razón práctica puede caer en una suerte de “activismo particularista” como cuando alguien sin suficiente criterio, se lanza sobre lo que acontece con la intención de dar cuenta de los hechos sin considerar las distintas valoraciones de los mismos. Esta manera de usar la

racionalidad práctica es lo que se llama corrientemente una “razón crítica” que no considera las valoraciones de los sujetos implicados y se convierte, paradójicamente, en un arma de ataque y exclusión.

Pero, pese a todos sus riesgos y dificultades, la racionalidad práctica es la protagonista de la racionalidad. La gestión razona en dos sentidos: 1) cuando se plantea el *sentido de las acciones* tanto internas como en las transacciones comerciales y del negocio, y 2) cuando actúa como *pensamiento político* intentando resolver la legitimación del poder y considerando idealmente la relación individuo-organización, el logro del bien común y los resultados objetivos esperados. Por otra parte, los expertos, empleados, ciudadanos... etc. también hacen uso de la racionalidad práctica cuando ejercen su rol en el terreno de la técnica (*techné*) o *ars* y en el de la acción instrumental y productiva. Pero, si hablamos en términos generales, la racionalidad práctica, tanto en el uso que le da la gestión como en el que le da la producción, se dirige al conjunto de “conductas” y “actividades” últimas de la organización.

La racionalidad práctica encierra en sí un cierto aire formal que le permite ordenar las “razones” de las conductas y de las actividades y justificarlas. Así lo hace la gestión en el transcurso del desempeño de sus funciones cuando ordena las acciones relativas a los objetivos concretos, a las estructuras de personas, a los presupuestos, a los resultados previstos, y cuando orienta la conducta de los equipos y de los expertos. Como veremos más adelante, no ordena dichas acciones de cualquier manera ni respecto a cualquier clase de acción. También el experto, en el terreno de la experiencia y de la intuición, ordena su capacidad de hacer o producir de manera creativa y comunica eso que hace o produce. Desde una capacidad práctico-productiva expresada en un “hacer” de producir, el experto añade la dimensión creativa, al tiempo que otorga significado a lo que crea o produce.

En efecto, sin contexto teórico, tanto la acción del gestor como la producción del experto, no serían más que un movimiento físico de acción y reacción. Ambos carecerían de la aportación de valor cultural y racional de su obra en construcción. Sería una obra sin fin y tendría que ser declarada al margen de la racionalidad. Sería posible pensar la acción humana sin un sujeto de la acción. El modo de la organización moderna según vimos en el capítulo V no piensa de manera óptima cuando hace de su práctica una amenaza contra el sujeto que se ve morir bajo el peso de una organización demasiado

fuerte y bajo la marcada influencia que ésta llega a ejercer sobre las maneras de hacer de la gente sin atender a las razones que como implicados pudieran dar.

El estado ideal de los que realizan una acción práctica es la dimensión autónoma, que aunque no sea independiente se caracterice porque se hacen directamente responsables de la obra que realiza. Hacerse responsable de las funciones propias del rol que se está representando consiste en tener que responder de sus consecuencias. Para esto es imprescindible, tanto si es el rol de la gestión como si es del experto, que las acciones o producciones a realizar tengan un mismo referente objetivo dentro del contexto del proyecto y de la organización.

La razón práctica cuenta con sus propios referentes de significado respecto a los hechos y sus causas. Me refiero a los argumentos que –según veremos en el capítulo IX, dan razón de la utilidad de la acción y, también, de sus juicios. De modo que, justificando las acciones, la gestión y la producción intervienen en el curso real de los acontecimientos. Dicho de otra forma, la razón práctica de la gestión y de los expertos en la organización racional es la base de toda acción significativa y justa que actúa como condicionamiento, pero también como libertad en un mundo abierto a las posibilidades. Así, las argumentaciones que validan las razones prácticas y operativas necesitan un espacio público en el que exponerse para ser aceptadas o rechazadas, para contrastarlas y para que sean reconocidas o, en su caso, sean debatidas. Precisamente, vimos que la racionalidad práctica vimos que encuentra el espacio para su propia dinámica en el ámbito de lo teórico del proyecto.

Para comprender mejor la importancia y el alcance de la racionalidad práctica de la acción y la producción dentro del contexto del proyecto hay que ver antes y con más detalle lo que el sujeto es capaz de hacer y sus significados: actuar y hacer que según lo expresa Aristóteles (2008) “Actuar no es hacer, de la misma manera que hacer no es actuar”.

## **7.2. Las dos maneras de la acción práctica: el hacer y el actuar.**

Esta tesis propone recuperar las dos maneras: *actuar* y *hacer* como dos usos diferentes del razonar dentro de la racionalidad práctica. Hay una primera lectura de la acción que corresponde el uso de la racionalidad *práctico-activa* que se refiere a “actuar”. Y hay una segunda lectura diferente de la primera que es el “hacer” del

experto/a que representa un “producir”, “hacer” u “obrar”. El sabio Aristóteles explicaba esta diferencia en otra de sus frases: “no hay por qué actuar para hacer acontecer”. (Aristóteles, 2008). Para él, la *acción* concierne a lo que llamamos la “actividad” de la práctica, mientras que la *producción* es el “hacer” de la misma.

Lo más usual, sin embargo, es encontrarse con que estos dos matices no se aprecian. Se piensa que “hacer” es lo mismo que “actuar” y se apoyan para ello en considerar que una “acción” – como calzarse o clavar un clavo-, de suyo, ya está “hecha”. De lo que concluyen que lo práctico-activo, aunque no sea lo superior, es lo más preciso desde el punto de vista de la realidad. También, si acudimos al lenguaje, vemos que éste revela que la *acción* es sinónima del *hacer*, de lo hacedero, de lo factible. Estas son, empero, maneras limitadas de sentenciar la práctica a la acción y a su proceso.

Propongo recuperar la autoridad de Aristóteles y después de Santo Tomás de Aquino y de la Escolástica cuando diferencian entre “actuar” y “hacer” del saber práctico. Me reafirmo con ellos en la idea de que acción y producción guardan una consonancia pero es un error de precipitación creer que significan lo mismo. El maestro e instructor de Alejandro Magno argumenta que hay una visible e importante distinción entre lo “factible” del *hacer* de *producir* y lo “agible” de la *acción* práctica. Explica que no es la práctica de la *acción* sino la técnica (*téchne*) del *hacer*, lo que permite producir. Y, ese “hacer” (*facere*) de la “producción” (*poiesis*) de la práctica lo define como la actividad inteligente que se ejerce sobre algo externo en forma de operación que lo trasciende: como es pintar, quemar, cortar, etc. También, más tarde, en la filosofía aristotélico tomista, al otro modo práctico de la acción (*agere*) se le llama *praxis* – como por ejemplo lavarse, desarrollarse personalmente, etc. – y se la considera como aquella actividad que se ejerce dentro del propio sujeto y que presupone una conducta incluso cuando ésta se automatiza.

De ahora en adelante, cuando hablemos de racionalidad práctica estemos considerando un hacer o un actuar. Siendo el *hacer* de producir o *poiesis* un tipo de operación “factible” moderada por la *techné* -entendida ésta como el *ars*- que se ejerce sobre algo exterior y que deja sus efectos fuera imprimiendo movimiento al cuerpo. Mientras que cuando hablemos de la *acción* práctica o *praxis* nos hemos de referir al “actuar” mecánico de la acción que se puede realizar como una acción moderada por la prudencia y cuyo fin está en la persona misma. Tomás de Aquino lo explica mejor

cuando dice que hay dos operaciones: una que permanece en el mismo operante –como ver, querer y entender– a la que se llama con propiedad *acción* y otra que trasciende a la materia exterior y que, dicho con propiedad, se llama *producción* (Santo Tomas de Aquino, 2001). Ejemplo de ésta son el pintar, vender, hablar, etc.

Los individuos podemos realizar *acciones* y vivir de esas acciones sin por ello tener que producir, es decir, sin que nuestro actuar tenga, necesariamente, que pasar a convertirse en una obra exterior, en un producto o un servicio. En cuyo caso, se dice que la *acción* se queda en el sujeto, no trasciende a algo externo para lograrlo ni para perfeccionarlo ni para cambiarlo. Sirve solo como desarrollo y perfección del actor. Ejemplos de esta modalidad de las acciones pueden ser la labor de un encargado de vigilar un museo o la de una contable o incluso la de un obrero. En sí, estas acciones pueden ser consideradas acciones rutinarias que no se ponen en práctica específicamente para producir.

Los esclavos en tiempo de Aristóteles son un claro ejemplo de lo que él mismo describió como “instrumentos de sus señores”. Aunque, como decíamos, la “acción” existe en la persona que la realiza y es ella la que se sitúa ante ella, la esclavitud fuerza al esclavo a que se sitúe ante la acción como si fuese una máquina o un instrumento. La “acción” de los esclavos no consistía ni en construir casas, ni en otra acción semejante que trascendiera al exterior sino solo en hacer, de manera obligada y casi inconsciente, lo que se les decía que hicieran (Santo Tomas de Aquino, 2001). Convertidos en personas-instrumentos actuaban por su propia subsistencia, sin tratar de dar más de sí mismos. El caso es que ni las acciones forzadas o espontáneas ni aquellas que no intentan trascender al exterior se pueden considerar que son “producción” (*poiesis*) por mucho que se realicen dentro de la estructura económica de una sociedad que intenta armonizar las relaciones de producción y las fuerzas productivas. Así, la acción que realizan los empleados de una organización en la que se trabaja como máquinas y por una fuerza mayor o la de aquellos que lo hacen por un exclusivo beneficio propio y solo trabajan por una remuneración económica o incluso la acción de aquellos que lo hacen solo para aprender o para mejorar el propio currículum, son todas ellas acciones “inmanentes” que no se pueden considerar realmente “producción”. Sin embargo, el sujeto de la acción al que nos referimos no

puede ser considerado un instrumento, ni tampoco un autónomo independiente, ni exclusivamente un *homo faber*. Dentro del contexto de una organización volcada al logro de un proyecto, la *acción* se refiere a esa sucesión necesaria o proceso de hechos que tienen lugar en el teatro de la misma, en la que el sujeto actúa poniendo en marcha o su saber de la acción (*know what*) o su saber de la producción (*know how*). Ciertamente, un sujeto podría mantenerse a flote simplemente “actuando” en sus mínimos como un coche cuando está encendido, en el que si no se presiona el pedal del acelerador puede que de cierta sensación de movimiento pero en realidad no está produciendo ni se le está suministrando ninguna energía externa a él. Este régimen de actuación sería diferente si el coche estuviera conectado al proyecto pues éste actuaría como una dinamo que le suministraría energía y le hace producirla.

Así pues, entendemos que el acto de *hacer*, a diferencia del acto de la *acción*, proporciona a cada sujeto la técnica para crear, producir y realizar proyectos él solo y en colectividad. En el proyecto, como en el arte -extremo del *hacer*- se “produce” o “hace” algo. El arte como técnica, a diferencia de la acción, no tiene que ver con las cosas que son por necesidad, ni tampoco con las que tienen el origen en sí mismas. El *hacer* del arte o *techné* es producir, operar, llevar a cabo, interpretar como fruto de una elección deliberada, de una decisión. La producción que resulta es fruto de una operación que ha modificado una materia exterior. (Santo Tomas de Aquino, 2001). Pero, la noción de *hacer* del *producir* es una noción abstracta ya que no hay producción en general sino modos de producción –de productos y servicios- que están determinados -en este caso de la organización- por condiciones estructurales.

Así, dentro del ámbito de este *hacer* del producir, se puede dar un doble propósito: El sujeto productor puede tomar esa “materia exterior” a) solo para *usarla*, como cuando se pone uno en acción para ganar un dinero, enciende el ordenador para aprender, se confecciona un presupuesto para que el banco nos de un crédito o cuando se coge una guitarra para tocar. O, b) con el propósito de modificarla, es decir, *transformarla* como cuando el artista “hace” un cuadro o lleva a cabo un proyecto. Esto significa que cuando hablamos de un trabajo productivo nos estamos refiriendo a algo factible, o sea, a hacer las cosas de tal manera que permanezcan después como obras sólidas y duraderas. Pero también nos podemos estar refiriendo a algo que es una



“acción” provisional que aunque imprime movimientos a los cuerpos, no es una acción que sale fuera o produce nada con carácter de permanente.

Resumiendo, los dos diferentes significados de la acción que hemos visto tienen ambos una correspondencia directa entre sí dentro de la racionalidad práctica. De modo que así como vimos que la racionalidad *teórica* se ocupaba de la visión, del proyecto, del sistema de valores y de los conceptos de la organización, la racionalidad *práctica* se ocupa de las “acciones prácticas” o *praxis* cuyo fin se queda en la misma persona; pero también la razón práctica es la de las “acciones productivas” o *poiesis* que provocan efectos fuera o, al menos, que imprimen movimiento a un cuerpo de fuera. Entre ambos tipos de acciones, mejoradas por la razón práctica que comparten, consiguen el efecto para el que en teoría se destina la organización: el proyecto.

### **7.3. Los fundamentos de la racionalidad práctica de la gestión. La acción moral y la acción política.**

En una organización racional, el rol de la gestión vela por la *acción* práctica de la *praxis* y lo hace desde la atalaya de la “acción moral” y de la “acción política” respectivamente. Estas dos acciones, una moral y otra política, consisten en lograr y en mantener la armonía en la relación entre el bien propio del individuo y el bien común de la organización por medio de la acción política. De modo que el “bien individual” no debería poder subsistir sin el “bien común” de la organización. Para ello, el bien del individuo debería estar integrado en el bien de la organización para que pueda suceder que quien busca el bien de la organización se esté, al mismo tiempo, buscando a sí mismo en ella –como se busca la parte en el todo– tal que sin la garantía del individuo no pueda existir la garantía de la organización y viceversa.

Pues bien, la tarea principal de la gestión es mirar por esa dependencia mutua de lo individual y lo colectivo. Los individuos buscarían refugio en las organizaciones debido a que sin la ordenación del bien común que ellas proporcionan vieran que desaparece el propio bien. Sin embargo, la realidad es que en la mayoría de ellas, a la hora de gestionar la acción política, el bien del individuo queda malamente subordinado al bien común y su papel queda reducido a obedecer y cumplir las leyes. La gestión, en este caso lamentable, se convierte en una función unilateral de mando

que se tiene que ver con la pérdida del entusiasmo consciente de los individuos subordinados. Pues, como decía Santo Tomás: nadie acepta ni obedece el mando si no lo hace libremente (Santo Tomás, 2001). La libertad para obedecer unas normas y para guiarse por reglas requiere en las personas cierta actitud y voluntad consciente hacia lo colectivo.

Pese a las normas propias de la organización, las personas deben poder dirigir su propio desarrollo desde su discernimiento racional y a pesar de su compromiso con el bien común y con el proyecto. Para poder avanzar en su desarrollo, los individuos en la organización han de recibir una formación política que solo se consigue con una sólida educación en valores. Por eso, una de las más importantes responsabilidades de la gestión es proporcionar “formación política” a los individuos y crear entre ellos y la organización, una “cultura de valores”. Hablar de una acción política en la organización es hablar del juego bilateral de las potestades del gestor que manda y del mandado. Ambos parten del mismo trasfondo: la *ley moral universal* expresada a través de un *sistema de valores* que ha de estar en relación con el fin último del proyecto y acordado por el individuo que lo integra. La libertad de cada uno ha de contar con el ejercicio de su libertad de adherirse o rechazar ese sistema de valores. Y, una vez acordado éste se concreta en las leyes de conducta por las que todos se han de regir en el cumplimiento de su fin común.

Lo que manda pues en la organización es la ordenación del proyecto en base a objetivos y valores. Con la consideración de ambos, se pueden descubrir oposiciones, facilitar posiciones, evaluar cual sería la verdad particular operable del proyecto en cada situación, etc. Los *principios* de la organización son los que tratan de descubrir la verdad o realidad en que se vive pero, por estar situados en un nivel teórico elevado y por su indeterminación, suelen servir solo para destacar cuál es el fin a que “debe” aspirar el individuo dentro de la organización.

En este contexto general, la racionalidad práctica es la que se ocupa de descubrir, en cada caso, las decisiones, acciones o cambios operables, según la circunstancia y acordes con el sistema de valores, como requisitos para llegar al objetivo final o proyecto. Así, las *conclusiones* que llega la racionalidad práctica son de carácter *operable*: se refieren a la conducta y actúan como reglas próximas a nuestra acción; mientras que los *principios* de la razón teórica quedan relegados a normas remotas. El

objeto de la racionalidad práctica de la acción política es –según esto– una verdad operable que consiste en “concluir” cuáles son los medios para que la acción de cada uno de los implicados no se desvíe del objetivo común y para que éste sea también su objetivo. Lo que quiere decir que la acción política se ocupa de la verdad práctica y operable –esencia de todo sentido común– y está orientada a que el individuo y la organización trabajen conjuntamente. Su rasgo específico se encuentra en la doble relación entre el individuo y la organización. Por lo que podríamos afirmar que el objeto de la acción política es la verdad de las “conclusiones” prácticas –decisiones, acciones y cambios- referentes a la dirección inmediata de nuestros actos en orden al objetivo común de la organización.

Sin embargo, en las organizaciones de tipo tradicional y moderno según vimos en el capítulo V, los individuos se distinguen por considerar que la *acción* tiene un carácter aislado –*praxis*- y es fruto de la buena voluntad. Tal acción corre el riesgo de quedarse enganchada en una estructura mecánica, inhumana, estática y automatizada en forma de rutina, como es el caso del trabajador que se transforma en instrumento de lo que hace y del empleado que trabaja solo por un salario, pero también lo es del técnico moderno que trabaja desde casa en solitario. Desde esta faceta de la racionalidad práctica, todo se reduce a la materia física y a hechos objetivos que el individuo tiene que realizar. Sin embargo, podríamos llegar a evaluar la practicidad de un acto fijándonos en el buen o mal uso de la libertad que hace el mismo individuo implicado. Éste sería el enfoque de un individuo que hace uso de su libertad pues lo “practicable” es aquello que se elige y en la *elección* es donde el ser libre manifiesta su voluntad. Pero, este individuo no considera si la acción realizada -o por realizar- trasciende o no al mundo exterior, si produce o no efectos más allá de él mismo como sujeto y de su voluntad. Tenemos que considerar también el acto humano por el valor de los *efectos* que deja fuera de sí prescindiendo de que la intención con que son realizados sea buena o mala, libre o esclava.

Así, nuestros “actos” pueden ser valorados al margen de la buena o mala voluntad con que fueron realizados, es decir, por su pura factibilidad. O, por el contrario, pueden ser valorados como una acción considerada por el sujeto elogiada por ser *deseable en sí* misma o por lo contrario. Por ejemplo, podemos valorar algo “factible” como construir un edificio, o un poema, etc. por sus resultados externos, o podemos juzgar el

acto como algo estético en sí mismo, o podemos valorarlo porque es útil por sus efectos, etc. Así, cuando evaluamos un mismo hecho como ético, bello, cultural o educativo, estas son cualidades diversas pero todas atañen propiamente al acto humano como tal y en sí mismo y no a sus efectos externos. En cambio, cuando lo evaluamos como un hecho económico, político, pragmático, justo o competente nos referimos a cualidades distintas del acto, todas referidas a sus resultados externos. Al primer tipo de actos considerado en sí se le llama “agible” y se le valora *moralmente*, lo que es decir en términos abstractos y generales: *deseable en sí*. No sucede lo mismo con el segundo tipo de acto que se le llama “factible” porque se le valora como lo *útil* o *justo* y se refiere al aspecto externo de la práctica. Por ejemplo, cuando consideramos el acto que realiza un carpintero al “producir” una mesa, no estamos mirando el buen o mal uso que éste hace de su libertad o de su tiempo, ni su sentido del gusto o su cultura, sino que nos estamos refiriendo a la operatividad de la mesa y su perfección o imperfección, prescindiendo de la intención con que es realizada como artefacto. Como acción, el acto de hacer una mesa puede haber sido malísimo pero como factible, es decir, como producto puede resultar excelente desde el punto de vista técnico. Igualmente puede suceder que el carpintero sea un desastre como persona y la mesa, en cambio, resulte que es un artefacto óptimo para nuestro propósito de venderla.

Las ciencias prácticas de la gestión toman así un doble rumbo: las *ciencias morales* de lo ético, estético, cultural, pedagógico y sociológico revisten a la acción de un carácter científico y especulativo. Estas ciencias, dentro del contexto organización se dedican a la conducta y a los juicios de valor y a su correspondiente ejercicio de libertad. Y resultan en una ciencia tan teórica como la materia físico-objetiva a la que se reduce en su estudio. Las *ciencias político-económicas*, son el segundo rumbo o sentido de la gestión. Este es el ámbito de lo pragmático y del cambio y es la gestión la que se ocupa de proveer para que se logren los *objetivos*, a medio plazo, del proyecto. Como actividad política que se entiende como la “práctica de la gestión” interviene en los procesos decisorios respecto a la forma de gestionar la estructura del trabajo de las personas en equipo, los planes concretos, los presupuestos, y todos los resultados externos. Mientras que la *actividad moral* de la organización –que vimos inmediatamente antes– quedaría referida a la conducta de sus miembros y, en general, a

las condiciones en las que el sujeto ejerce su libertad individual aunque esté sometida a los valores acordados y a las normas de la organización.

En el contexto de la organización racional, la *moral* se interpreta como el cumplimiento de unos valores acordados por el acto de la voluntad. Es decir, alguien es moral si se guía por un “sistema de valores”, unas normas, leyes y costumbres que se han, previamente, decidido de mutuo acuerdo. Por el contrario, una *acción* hecha de manera mecánica y aislada o una “buena voluntad” de carácter subjetivo, no son suficientes para considerar moral una acción ni una persona ni tampoco una organización. Éstas solo se hacen morales por el acto de la voluntad libre de los sujetos que se compromete. Encontramos esta voluntad en todo cuya causalidad, a diferencia de lo que sucede en la materia sin vida y en los animales, esté determinada por conceptos y no por mecanismos o por instintos (Kant, 1990: cap. tercero). A parte está los objetivos que son preceptos que pertenece más a la técnica que a la moral, más a la habilidad para obtener éxitos que a la praxis, la cual no solo ha de ser desinteresada sino también útil y justa en cada caso.

#### **7.4. Las funciones de la gestión: el individuo y la organización.**

La idea de gestión *–management–* como responsabilidad diferente de la del liderazgo fue acuñada por las empresas en la Era Industrial. Desde entonces, en el mundo occidental se han creado innumerables escuelas de gestión. Con el auge de la gestión, los subordinados de antes pasan a ser expertos auto motivados y autónomos. Tanto es así que se ha llegado a pensar que las organizaciones en el futuro no van a necesitar más del *rol del gestor*. Pero, ¿es que los trabajadores de una fábrica, los actores de una obra teatral, los funcionarios públicos, los programadores informáticos, nuestros hijos o educandos, etc. por muy expertos que sean, se podrían gestionar ellos solos? Puede ser cierto que la gestión de los “mandos medios” esté en peligro de extinción (T. H. Davenport, 2001). Como también podría ser que a medida que la organización racional avance, los altos directivos desaparezcan. Pero a pesar de este desarrollo a la baja, siempre habrá un *rol de gestor* que practicar en las organizaciones. Lo que pasa es que el viejo modelo de gestión formado en la Era Industrial había surgido para tratar con un conjunto de circunstancias diferentes de las que hoy tienen

las organizaciones. El “subordinado” en aquel tipo de sociedad carecía de una formación, se movía por presiones externas y era escasamente productivo. En aquella situación, era necesario que la gestión realizara constantes análisis y diseños de las tareas con el fin de mejorarlas. De ahí surgió el concepto de “burocracia” como modelo organizacional formulado por Max Weber –como vimos en el capítulo II– para intentar resolver los problemas de la sociedad a través de la eficiencia y la racionalidad. Pero el proceso de burocratizar implica una división sistemática del trabajo desde el enfoque de la racionalidad teórica, esto es, una división en orden a la adecuación de los objetivos buscados. Este tipo de gestión burocrática se ocupa de establecer las atribuciones de cada miembro de la organización según los puestos de trabajo perfectamente definidos con sus funciones generales y específicas, responsabilidad, etc. También se ocupa de elaborar un manual de organización y procedimientos con las rutinas especificadas con exactitud –de manera similar al taylorismo– con una disposición de niveles, jerarquías y líneas de autoridad hacia arriba y abajo y hacia los lados. Lo que contrasta con el sistema de *roles* que esta tesis plantea. La burocracia habla de puestos y de funciones, no de proyectos y equipos. Sus maneras son absolutamente impersonales y deductivas y las prácticas que se realizan se derivan de los cargos que se desempeñan. También es impersonal la obediencia prestada al superior quien, a su vez, es tratado también como un puesto, no como una persona.

El proceso de burocratización en las organizaciones habla de condiciones y obligaciones necesarias y pretende recuperar un modelo de subjetividad basado en el “servicio” entregado y virtuoso a una causa profesional. El “ideal del yo” trata de establecer una conexión entre la eficacia requerida y su desarrollo personal, entre la conducta correcta y aquella que tiene un sentido práctico. Weber considera que la realidad no es racionalizable en el sentido de que no es portadora de estructuras racionales sino que pasa a ser racional por la perspectiva del sujeto que la interpreta y es éste el que la llena de significado. Con estas creencias, se entiende que Weber intente rechazar todo tipo de adecuación entre *pensamiento* y *realidad*, y entre *racionalidad* y *ser*, y también que considere que la realidad no es en sí misma.

Weber renuncia a la idea de que en los hechos objetivos se oculte un sentido. Para él, los hechos están sujetos a un orden y regularidad que el investigador descubre mediante la interpretación del pasado y un historicismo pre-visionario. En la creación

de su tipo de sociedad, Weber acepta sin fundamentación racional – según se le reprocha– la idea del “sujeto” como centro generador de sentido y de auto dirección racional. Particularmente, cree que la persona se puede legislarse a sí mismo sin más limitación que la universalización –como la subjetividad kantiana–. Weber se resiste como puede a la anulación del individuo. Intenta, para ello, detener el proceso de racionalización que extendía a todos los ámbitos de la vida la racionalidad teórica de fines. Su concepción resulta una gran contribución, en aquel tiempo, al sistema de trabajo. La *profesionalización*, la *división* del trabajo y los *roles* se empezaron a considerar independientes del individuo. En la propuesta de Weber se puede ver la urgencia que tiene el trabajador –experto– de interpretar y disentir cuando los conflictos se presentan y el conocimiento se ve amenazado. En definitiva, al margen de todos los avances que estaban en la intención de Weber, se le critica su descripción del modelo burocrático resultado de sus teorías y el que no sea el adecuado a la realidad práctica de hoy. Los hitos que se aplican a su tendencia, se sitúan en la esfera social y personal. Ejemplo de ello son: la “burocratización universal” y la “pérdida de la capacidad individual de reflexión práctica” del sujeto.

Recuperado, en parte, el sujeto en la organización, el *rol de la gestión* es el de entrenar a las personas en esa racionalidad práctica de los *valores* y de la *política* hacia el objetivo común o proyecto. El mundo de los valores y la conducta en una organización tiene la vocación de facilitar e influir en la actividad de los individuos hacia los objetivos. Pero, como vimos en el capítulo anterior, si los valores y la cultura de la organización se instauran como formas de actividad estereotipada, probablemente suceda que los individuos se subordinen acríticamente a ella como si fueran esquemas, con la consiguiente dificultad pues los sujetos no los asimilarían conscientemente sino que los aceptarían de modo simulado. En cambio, si se lograra que la libertad individual del sujeto entable una relación crítica valorativa con los valores propuestos por la organización, éste individuo aprendería a considerar la correspondencia de los valores con la realidad que le toca vivir y actuaría movido por su propio criterio. Utilizar los valores sin haber sido acordados previamente implica el peligro de caer en la manipulación por parte de los que estuvieran interesados en conservar un determinado estado de cosas. Los valores actúan inevitablemente sobre la conducta del individuo al punto que su libertad demanda una formación para poder establecer la

vigencia necesaria de los mismos y juzgar críticamente sintonizándolos con las circunstancias. Los valores de la organización y las valoraciones de los individuos son de gran importancia para el proyecto porque dan cuenta de lo racional. El fenómeno de la *interpretación* y la *argumentación* –no argumenta hechos objetivos sino valores que son considerados el núcleo central del *conocimiento*.

En esta línea, las tendencias hacia la organización racional tal como hoy se ve venir, investigadores como T. H. Davenport (2001) que las representan, aconsejan y animan a los gestores a que adapten sus actividades al nuevo mundo del conocimiento a través de los valores y la diversidad cultural. El gestor tiene que dejar de diseñar y supervisar el trabajo de los demás. Gestionar ya no es organizar jerarquías y burocracias perfectas sino organizar “comunidades de prácticas” basadas en la comunicación. La gestión ya no se centra en la contratación y el despido de los trabajadores sino que se tendrá que dedicar a reclutarlos y retenerlos, fomentando las habilidades parciales” –gestión del tiempo, etc. – pero, sobre todo, construyendo las habilidades más adecuadas para la interpretación y el conocimiento. A partir de ahí, lo importante es medir los logros intangibles de conocimiento –no la realización del trabajo visible–, construyendo a su alrededor una *cultura de valores* que sustituya a la “burocracia” como sistema. La gestión está sufriendo un cambio revolucionario en sus atributos con respecto al pasado siglo XX. La nueva conciencia del individuo –ilustrado– y la fuerza en aumento de las comunidades de prácticas y de la comunicación, dan cuenta de ello.

El gestor hace algo más que gestionar. Los gestores de una empresa, de un ministerio, de una consultora o una universidad, además atienden a sus clientes, ciudadanos o alumnos e investiga la teoría. Tenemos el ejemplo de un decano en la universidad que aunque tenga que cubrir su rol como gestor de esa facultad, no deja por ello de enseñar, ni tampoco de investigar. A medida que las jerarquías van desapareciendo, la experiencia profesional merece más el respeto y la aceptación de los expertos que la autoridad formal que se deriva de su cargo.

Ahora bien, el desarrollo personal y profesional de cada individuo en una organización racional pasa por aprender los tres roles –experto, gestor y líder– y ejercerlos indiscriminadamente en cada momento, según la circunstancia y el equipo (Rosabeth Kanter, 1997) y demostrando que se conocen la manera que se complementan en cada ocasión.



Otra de las funciones del gestor como agente racional es mejorar los métodos y sistemas de la práctica del trabajo. Desde los estudios de Frederick Taylor esta mejora se intenta de manera continuada. El modelo de organización del conocimiento por ejemplo, intentó emplazar las actividades de la gestión por encima de los procesos de trabajo existentes y no tuvieron éxito. Pocos trabajadores del conocimiento tienen tiempo para apuntar las cosas recién aprendidas. Pero, crear, compartir y usar el conocimiento tendrá que hacerse desde dentro del trabajo y con el objetivo de eliminar actividades innecesarias. “El trabajo debe comprender el trabajo de aquellos que hacen el trabajo”. (Davenport, Jarvenpaa, and Beers, 1996). Es necesario que cada uno y todos entiendan la actividad existente y los modelos de comportamiento adecuados y justificados en el marco del proyecto. Como todo proceso de la razón estamos hablando de algo muy sutil por intangible y debe estar explicado en detalle. Además hace falta un observador para detectar los verdaderos comportamientos de la razón y del conocimiento.

La misión de ésta figura del gestor crear un clima en el que la innovación y la disciplina coexistan. También, es necesario anular algunas iniciativas para que emerjan otras nuevas. Y, de nuevo, estas cancelaciones deben ser el resultado de un proceso guiado por la gestión, no un asunto de preferencia o gusto personal.

Los gestores también son responsables de reclutar y retener a los mejores trabajadores, asegurándose de que estos sean suficientemente capaces de atender a la racionalidad y de que tengan la curiosidad intelectual suficiente para que les motive al aprendizaje y crecimiento a lo largo de sus carreras profesionales. Hay otros rasgos genéricos además de esa curiosidad inicial que la gestión debe fomentar, como son la habilidad de comunicar y de trabajar en equipo que tendrá que asegurarse de que son adquiridas por todos. Dado que los buenos sujetos del conocimiento son escasos, el sistema de reclutamiento se mantiene como una constante. Y ya que retenerlos es difícil, la gestión tiene que tener políticas y procedimientos para gestionar la marcha de un valioso agente racional. Además los gestores en las organizaciones racionales son los responsables de ayudar a los expertos-trabajadores a construir y entrenar sus habilidades genéricas. De hecho, la organización racional debe ser una organización de formación continua que anime a los expertos-trabajadores no solo a adquirir conocimiento, sino a provocarlo, contrastarlo y justificarlo. Pero, la clave de la gestión

siempre ha estado en la tarea de hacer un seguimiento al funcionamiento de los expertos-trabajadores y, en general, de la organización. Se suele decir: “quien no mide no gestiona”.

Cualquiera que tenga que desarrollar este rol tan híbrido –a caballo de la visión y los conceptos y la práctica-productiva del hacer de los demás– puede anticipar que los problemas práctico-activos van a amontonarse en su área de responsabilidad. Los orígenes de estas dificultades habría que buscarlos en que la gestión es un rol entre lo especulativo y lo práctico. Pero hay también quien considera que este rol se mueve entre lo semi práctico y lo semi especulativo. Colocado entre las dos lumbreras de la organización: la racionalidad teórica del liderazgo que es la que suministra los principios para la acción, y la racionalidad práctica-productiva de los trabajadores-expertos que la aplican al caso contingente ¿qué lugar le queda a la gestión? La gestión, si el nivel de organización lo permite, representa el lugar de “la acción” –según vimos en el apartado anterior–. Situada entre uno y otro modo de razonar y conocer, la gestión saca conclusiones generales y abstractas, pero necesita el complemento de la producción para aplicarla a las circunstancias concurrentes.

Sin embargo, lo más usual es caer en el error de colocar en una misma línea la “acción” de la conducta por valores, la “acción política” y el “hacer” práctico; del mismo modo que se corre el riesgo de hacer tabla rasa entre la teoría y la práctica. Ambas posiciones resultan desatinadas y sin ventajas. Por un lado, la gestión corre el riesgo de no diferenciar el conocimiento teórico especulativo del liderazgo, del práctico-activo de la gestión y del práctico-productivo de los trabajadores-expertos ni siquiera saber reconocer la consiguiente intervención de cada uno de ellos en la creación del conocimiento colectivo. Lo más común es encontrarse con que se establece una división palpable entre teoría y práctica. Pero lo más usual es que la práctica de la acción –gestión propiamente dicha– no sepa realmente tener en cuenta la práctica de la producción –rol del trabajador-experto– como diferente. Es curioso que cuando la práctica referida a la producción –*poiesis*– reivindica un puesto y autonomía entre los saberes prácticos –según vimos en el apartado anterior– parece que lo que se interpreta como un cuestionarse el lugar que ocupa la gestión. La racionalidad en una organización necesita los tres roles –*liderazgo, gestión y expertos*– con sus correspondientes formas de racionalidad teórica, práctica-activa y práctica-productiva.

Respecto a la posición intermedia que ocupa la gestión en la organización con su racionalidad práctica-activa, se podría buscar su sentido en los estudios realizados sobre las tres maneras en que el conocimiento puede denominarse teórico según Santo Tomás de Aquino (1955-1964). Se puede ser “puramente” teórico acerca de las cosas que no son prácticas: como es el conocimiento de lo natural o lo divino. Se puede ser también “simplemente” teórico frente a un proyecto que hay que definir, dividir y considerar los principios y conceptos generales del mismo; en este caso, se es teórico en un aspecto y práctico en otro. Una tercera opción es ser “en parte” teórico cuando nos paramos a considerar cómo podría llegarse a realizar dicho proyecto pero sin ordenar la producción práctica del mismo sino quedándose en el conocimiento de ésta; en cuyo caso, se está teorizando acerca de una cosa práctica en cuanto que es práctica. Y se puede añadir, en fin, un cuarto caso que está ya completamente “fuera” de lo teórico especulativo que es cuando además de tratarse de un objetivo práctico y de un modo operativo, nuestro conocimiento está dirigido al fin del proyecto, o sea, a su operación.

¿En cuál de las cuatro divisiones se coloca la racionalidad práctico-activa de la gestión? Porque está claro que la *conducta* hacia los objetivos y la *política* que vimos que son sus disciplinas más importantes, no son puramente prácticas como la producción, pero tampoco son completamente teóricas ya que la conducta por valores no se limita a unos valores impuestos de arriba abajo como si no dependiesen de los individuos, sino que dependen sobre todo del sujeto y también de la materia. Solo queda reconocer que de entre estas cuatro, la gestión es la tercera opción, ya que cuando teoriza desde el proyecto común procede de modo *compositivo* (Aristóteles, 2010) acerca de la acción o conducta práctica en cuanto práctica; o de modo *resolutorio*, cuando trata los objetivos prácticos y su producción efectiva.

Hay quien considera que el fin de la *acción* entendida como conducta de valores – acción moral– y el fin de la *política* es teorizar y luego accionar. Este punto de vista surge de creer que la conducta emana de las virtudes, no de los valores y de lo social. Aristóteles contestaría que las pasiones hacen vano e inútil el estudio de la conducta práctica “cuyo fin no es el conocimiento, sino la acción”. (Aristóteles, 2010). El debate todavía abierto acerca de la racionalidad práctica de la gestión en los círculos de lo que se llamó “sociedad del conocimiento” se centra en si la manera de razonar en las organizaciones es de carácter *resolutorio* o de carácter *compositivo*; es decir, si el

método del saber de la acción práctica de la gestión es el análisis deductivo o, por el contrario, es la síntesis inductiva. Respecto a esta cuestión y sin pretender profundizar en el tema, los filósofos modernos otorgan un carácter puramente teórico a la ética de la conducta. B. Espinosa, en su *Ética*, trata de las acciones y apetitos de igual modo que si tratara de líneas, superficies y cuerpos. También Montesquieu aplica las leyes naturales a las realidades jurídicas, políticas, sociales -a las que llama morales- y las convierte en datos de investigación teórica. Kant, en la misma línea que Espinosa, en *La metafísica de las costumbres* (2005) convierte definitivamente a la ética, como a todas sus ramas de valoraciones, en ciencia teórica. No es pues de extrañar que se dude si la racionalidad teórica del liderazgo o la racionalidad práctica de la gestión es la vía adecuada para establecer una correcta relación con los valores. También se duda de si hay que presentarlos como estrategia del liderazgo o hacer de ellos un asunto de los trabajadores.

Kant eleva al hombre como voluntad pura al mundo teórico de lo inteligible cuando considera que no tiene que obedecer otra ley que no sea la naturaleza racional o como diría Rousseau, a él mismo. Y este hombre inteligible, lleno de libertad, es el que sirve de modelo para el hombre empírico, sean cuales fueren los problemas de éste en la vida civil y política. Esta concepción de la ética o ciencia de la sociedad como una disciplina teórica halla su consagración en Augusto Comte para el que el hombre como ser natural es una de las partes de la física orgánica: de la fisiología. Así es como se llega al reducir la psicología a una fisiología cerebral. La ciencia de la moral queda convertida en física social y –aplicando métodos matemáticos a los proyectos y a los propósitos– la sociedad y las organizaciones adoptan un enfoque teórico propio de la física que convierte el saber moral en ciencia teórica. En definitiva, el pensamiento fundamental de todos estos autores ha sido que el hombre es un ente cuya conducta no ha de obedecer a otras leyes que las que se derivan de su naturaleza y de su historia. No obstante, la crítica que se le hace a este enfoque –a la que me suscribo– es que no distingue lo físico-psicológico de lo moral y de los valores; que, por otra parte, son irreducibles.

### **7.5. La producción superior del experto. La creatividad o *poiesis*.**

Hoy, por fin, está en crisis el empleado subalterno, es decir, el trabajador como “instrumento” para la acción. El “vasallaje” ya no es admisible. El empleado, alumno,

hijo, ciudadano, etc. en las organizaciones se ha convertido en “experto” que domina un arte u oficio y tiene la capacidad de comunicarlo en colectivo. En relación con los expertos, la gestión no tiene otro modo que apoyarles en su “hacer” y convertirse en su entrenador –*coach*–. Además, la manera de hacer que caracteriza a los expertos en las organizaciones racionales es algo incluso previo a la acción que caracteriza al rol de la gestión.

El tipo de interés que pone en marcha la creatividad –*poiesis*– del experto es diferente que la actividad de la voluntad que hemos visto en la *praxis* de la gestión. Se trata de creación primigenia –desprovista de reflexión– movida por un interés “necesario” para la vida del proyecto y por la fantasía del experto acerca del *logos* de las cosas. Esto da como resultado un saber imprescindible para el proyecto. Se trata de una acción productora o *poiesis* en sentido viquiano que no tiene por qué articularse teóricamente –esto la haría en cierto modo irracional– ya que consiste en un desenvolvimiento de los propios hechos que van ellos mismos desvelando la realidad en la medida que el experto los entiende como arte. Por eso Vico denomina a esta manera de saber –como vimos en el capítulo II– más propiamente *poiesis* acentuando su carácter creativo.

En este capítulo vamos a ver cómo esta acción productora de los expertos, tan necesaria para los proyectos y para la organización, requiere de suyo que se la considere a ella como el arte, y al experto/a como el artesano en el proyecto. De hecho, los grandes líderes, como los grandes artistas, valoran al máximo esta capacidad de los trabajadores como expertos artesanos. Se esfuerzan, no obstante, en decirlo en sus discursos para obtener su motivación y acuerdo y para poner su argumentación al servicio de los asuntos de estos. También los griegos, desde su profundo conocimiento del arte, daban mucha importancia a este tipo de práctica, pero utilizaban la misma palabra *techné* tanto para la artesanía como para el arte. De hecho, nombraban con el mismo nombre al artesano y al artista. (Heidegger, 1977). En la actualidad, esto supondría equiparar la creatividad del liderazgo –los artistas del proyecto– con la creatividad de los expertos –artesanos del proyecto–. Lo que resulta obviamente un error. En lo que respecta al vocabulario actual, lo *técnico* no significa exactamente ni artesanía, ni arte, ni siquiera se refiere a una especie de actividad práctica. Hoy, técnica se confunde con tecnología y se entiende como un procedimiento o conjunto de reglas

–normas o protocolos– que tienen como objetivo obtener un resultado determinado. Todos estos significados se encuentran muy alejados de lo que originalmente significa la palabra *techné* cuando se aplicaba más bien a una forma del saber –*saber poiético*– que se ocupa de percibir lo “presente” como tal y de desvelarlo en el sentido de comprensión-expresión.

En esta tesis nos referimos, precisamente, a este significado que describimos como característica del “hacer” o “producción” del rol del experto-trabajador del proyecto en las organizaciones. Con lo que su cometido deja de entenderse como la aplicación práctica de una verdad molde previamente concebida por la mente de alguien. Como pasa con la fabricación de productos industriales y también en la *tecnología* que se parte de una idea patrón y consiste en llevarla a la práctica por medio de un proceso de reproducción mecánica. Por el contrario, el emerger *poiético* o *autopóiesis* que caracteriza al experto, aunque se mantenga dentro de un contexto señalado, se manifiesta en forma de un desvelarse mismo de la acción. En este sentido, el hacer o producción del experto –*poiesis*– es *autopoiesis* en cuanto que proyecta su propio yo a las cosas externas cargándolas de sentido humano y hace de ellas su propia vida. Desde esta perspectiva, un oficio más que mimesis, como decía Platón, es autopoiesis, auto creación. En la elaboración de su rol, el experto va desplegando su mente en su intento de captar el *Logos* de las cosas, hasta llegar a una cierta confianza y madurez en su pensamiento y, así, al conocimiento teórico.

Sin intención de profundizar más en estos diferentes significados entre imaginación y creación poiética, lo que interesa a esta tesis es poder establecer que alguien es un *experto* cuando sus actos son *poiéticos* y han dejado de tener un enfoque instrumental; lo que sucede cuando sus acciones y su “hacer” están concebidas como una *producción* y no como una *acción* en sí misma. Esto último es lo que haría un empleado cuando considera que sus actos están vinculados instrumentalmente a la operación de manera inmanente, como es el caso los que trabajan para vivir. Un empleado se convierte, en cambio, en *experto* y deja de ser un instrumento cuando considera lo que hay que hacer desde el carácter de “necesario” que tienen las cosas como procesos de posesión y lo valora como imprescindible como instrumento para ejecutar sus obras. El conocimiento práctico-productivo del trabajador experto tiene en cuenta la experiencia y el saber transmitido de modo no formalizado. De manera que –como sucede con el artista y con

el artesano– el experto no solo tiene que ser portador de su conocimiento sino que tiene que exhibirlo. Para ello, ha de combinar su competencia creadora y abierta a la vida con una cierta aptitud para comunicar acerca de su tarea. Por eso se espera de un experto que se sepa expresar y que tome partido en debates o consultas a su alcance. Además de poseer la cualidad y calidad del técnico, el experto ha de ser capaz de emitir un análisis y un juicio sobre la situación de cada asunto que tiene entre manos, en todo momento; se espera también de él que destaque por saber intervenir en los debates que le conciernen.

Las cualidades que sintetizan mejor al experto son tres: (a) poseer un conocimiento que no esté incluido en el conocimiento científico, (b) tener la capacidad de expresar juicios que se estiman pertinentes –sagacidad– y (c) revelarse apto para comunicar y para participar en debates abiertos tanto con responsables como con no expertos. Por el contrario, los puntos débiles que se le atribuyen son: (a) no ser bastante sabio, (b) carecer de juicio y (c) comunicar mal, o demasiado bien para encubrir posibles insuficiencias de fondo. (Ericsson, K. Anders, Neil Chaness, Paul Feltovich & Robert R. Hoffman (Eds.) 2006). Existen diferentes categorías de expertos y niveles de *expertise* en una organización o equipo (lego, iniciado, aspirante,...experto), pero todos quedan incluidos en el mismo concepto de rol de experto al que aquí me refiero y comportan las mismas funciones.

Entre el conjunto de tareas que le identifican –sea cual sea su nivel–, la primera que destaca es su funcionamiento superior en cuanto a *productividad*, cualidad que puede llegar a hacer a un lego en la materia un experto realmente excepcional. El método para determinar quien es un buen experto y quien no lo es y en qué nivel se encuentra, es retrospectivo y consiste en determinar cómo son recibidos los resultados de dicha productividad. Por ejemplo, para identificar a un autor excepcional, se le puede evaluar por indicadores *cuantitativos* como, por ejemplo, con qué frecuencia son comprados sus libros, o por una medida *cualitativa* estudiándole en comparación con otro que lo hace con menos habilidad. (T.H.Chi, 2006). Los niveles de habilidad del experto-trabajador del proyecto –su *expertise*–, se miden por su efectividad en una escala comparativa prefijada y aprobada y respecto a los resultados esperados dentro de un contexto o proyecto.

Así como vimos en el apartado anterior que desde una perspectiva axiológica o valorativa la acción o *praxis* de la gestión se relaciona con lo moral y con lo político, vamos ahora a ver que lo productivo o *poiesis* de los expertos es indiferente a las normas éticas. Lo que en definitiva se debe valorar, en el caso de los expertos, es su conformidad con las reglas del método que utiliza y la competencia de éste para el logro de los resultados. Mientras que la *acción* que concierne a la gestión es la materia operable de la obra moral o política, la *producción* en cambio es la materia operable de la obra artificial del experto. Si lo moral es una cualidad que atañe al acto humano en su inmanencia e interioridad y lo político en su utilidad para otro fin exterior, por el contrario, la valoración de la obra del experto y de su obra artificial se sitúa en el mundo de la especulación o teoría. Este “hacer” del producir artificial se refiere a cosas que se fabrican dentro de la mente. Con lo que la producción o *poiesis* es una acción más interna que las obras de la voluntad porque, aunque está dentro de la persona, está fuera del entendimiento. O sea que la obra producida por los expertos se considera dotada de un valor independiente de la intención moral del que la hace. Tenemos un buen ejemplo de ello en un abogado que redacta un contrato o en un vendedor que realiza una operación de venta. El valor de su operación se ha de juzgar de acuerdo a las reglas del arte de redactar contratos o del arte de vender o marketing, independientemente de la buena o mala intención moral del que las hizo. Del mismo modo, una pintura, un razonamiento, un poema, etc. son obras productivas o poiéticas porque son obras internas. Sin embargo, lo que las produce está fuera del propio entendimiento del que las realiza. Por lo que el actor de los hechos tiene que guiarse solo por el *logos* o sentido de la operación.

## **7.6. Las competencias práctico-productivas del experto en la organización racional.**

Sócrates y Platón no parecían muy interesados en el desarrollo de estas habilidades práctico-poiéticas de sus jóvenes alumnos. De hecho, en sus diálogos se puede notar una cierta aversión al entrenamiento (*coaching*) que los sofistas imponían a los jóvenes



como futuros expertos. Platón consideraba las competencias como un conjunto de características basadas en el conocimiento de una ética internalista que solo eran valoradas de manera oral e informal por su instructor. Los sofistas, por el contrario, definen el desarrollo de las competencias del experto como una habilidad aplicada que actúa como base de todo el conocimiento. La idea de éstos era que esa habilidad central, una vez aprendida, podía ser transferida a cualquier cuestión (Johnson, 1998). Por lo que consideraron las habilidades del experto el tema principal de la instrucción y del aprendizaje del lego. De hecho, los sofistas, en su intento de transferir su método a todas las áreas y materias incluyendo la lógica, la historia, la música etc., idearon una serie de reglas para facilitar el conocimiento de tales ideas. (Saettler, 1968). Incluso, la importancia del desarrollo de estas “habilidades aplicadas”, tal como lo presenta la Sofística, es considerada también por Aristóteles cuando tiene en cuenta que mucho del conocimiento que se trata en los asuntos procede, en gran parte, de los informes de los expertos.

Como hemos visto, para ser reconocido como tal, se espera del experto que considere su actuar como un “hacer” y no meramente como una “acción”. “Hacer” para un experto ha de significar convertir en una “obra artificial” los recursos que se le proporcionan. Para llegar a plantearse así su práctica-productiva, el experto tiene que poder hacerla racional por el hecho de referirla a un contexto, a un fin o proyecto y en definitiva, a un objetivo y a unos valores. El experto depende de que el objetivo se lo proporcione la gestión como a un deportista se lo proporciona un entrenador. Y el experto depende también de que el liderazgo del proyecto haga de faro de su “hacer” y guía de su creatividad. Su “hacer” no es una mera acción ni un producto natural. Su “hacer” en la organización racional es, en principio, fruto de la causalidad extrínseca formal de una “idea” u objetivo último que le hace de marco de referencia. El poder de innovación del experto depende en gran parte del diseño del liderazgo que es el artista y del especialista o gestor que es el que la dirige. El “hacer” del experto-trabajador es una producción artesanal fruto de la materia con que trabaja y de su propia experiencia. El saber práctico-productivo que genera le va a permitir transformar la materia de acuerdo con la interpretación que él da a los hechos como artífice experto. En realidad, para un experto consumado, la propia materia se convierte en norma fundamental en la elaboración de su obra. Como me decía un gran experto: “Una vez iniciado, es el

propio trabajo el que me marca las pautas”. En efecto, de la materia puesta en movimiento surge para el experto la primera regla y todas las que se derivan de ella, las cuales han de ser obedecidas.

Harald A. Mieg, (2001) estudia la cuestión que aquí nos ocupa de a quién se le puede llamar “experto” adoptando los dos puntos de vista que se podrían dar. Por un lado, considera que el verdadero experto es alguien con un *conocimiento superior* que sabe lo que hay que hacer y cómo funciona el mundo en que se desenvuelve. Y, por otro, está el experto que se puede describir como aquella persona de mente estrecha que está muy lejos de lo que se considera “sentido común” y frente al que quisiéramos decirle que lo que se necesita “no” es el conocimiento seguro e inamovible que transmite, sino un conocimiento adecuado, útil y aplicable. Mieg se refiere a que el conocimiento en que ha de estar basado el trabajo de los expertos es el adquirido por medio de un entrenamiento específico que consiste en un saber acerca de la *téchne* de algo, en contraste con el conocimiento *per se* que es impersonal y transpersonal.

Hoy, en los entornos del trabajo y en las interacciones sociales, cada persona representa uno o varios roles según el caso y las circunstancias. En esos ambientes se habla de cómo las “competencias” del *experto* deben coincidir con las expectativas del equipo, del proyecto y de la organización. Así, una organización es juzgada como buena o mala según el índice de competencia que muestran los diferentes roles. Siendo la calidad del saber productivo o *poiético* del experto la más relevante. En los equipos, se supone que cada experto, como cada gestor y también el liderazgo deben estar preparados para conocer todo lo relativo al método y sistema según les corresponde y deben contar con las herramientas y destrezas necesarias para crear y compartir conocimiento en todo momento por medio del uso de una racionalidad compartida por indisoluble.

Existe una discusión académica acerca de cómo hacer que los expertos adquieran las competencias profesionales que la organización y cada proyecto requiere y cómo hacer que los conocimientos logrados en cada situación se compartan. Esta tesis enfoca el tema de las competencias y el de compartir conocimiento como lo hace Mieg (2001) que considera que el proyecto concierne al desarrollo de la persona siempre que se consiga conectar el lado interno psicológico –personal– del experto con su función social externa. Admito que es difícil ver de qué manera, el ser un experto en la organización racional

tiene que ver con su desarrollo personal y éste con el cumplimiento de las determinadas funciones propias de su rol. Podemos intentarlo, sin embargo, si vemos que a la personalidad innata o adquirida que hace diferente a la persona, se le pueden sumar las condiciones del aprendizaje –*training*– y el estímulo cognitivo adquirido como profesional. Para ello habría que discurrir el modo en que el desarrollo personal y el profesional se vinculan. Un enfoque parecido al de Mieg (2001) es el de K. Anders Ericsson (1991). Para ambos sociólogos, en cada individuo se da una clara línea de desarrollo profesional que debe estar acompañada con fases de training personal, de lo que resultaría un aumento de la competencia.

A pesar de la fase distintiva de un funcionamiento superior en los expertos, la mayoría de las veces solo a algunos individuos se les llega a considerar expertos y, de entre ellos, solo unos pocos son calificados como los mejores. Desde el primer nivel, el experto *novicio* aprende el oficio o profesión a través del estudio y la experiencia de lo que se considera un “trabajo profesional” en su materia y en un contexto determinado. Partimos de que la competencia del experto se basa en la experiencia (Sylvia Scribnes, 1984). Pero mucho de su “oficio” –según apunta la psicología social–, se refiere a la interacción con las personas y de éstas en su contexto –una organización, un grupo o unas relaciones personales–. Con lo que este oficio, aprendido por la experiencia y convertido en competencia, no se puede considerar característica estable e inamovible pues solo se es experto dentro de un contexto, como un investigador solo lo es dentro de su laboratorio y de un método aprendido para cada situación. Pero, lo que se puede decir, que todo grado de adaptación [en la carrera del experto] a una manera de trabajar lleva un aumento de experiencia y entrenamiento (McCloskey, 1990) y, con ello, una apertura hacia el siguiente nivel o categoría como experto.

Lo que queda por probar en el debate abierto sobre los expertos es si el fin de este rol es: a) conseguir ser seleccionado como uno de los mejores en la escala de categorías del “experto” –lego, iniciado, aspirante,...experto– o, por el contrario es b) ejercer como experto –en cualquier categoría– y considerarlo el primer paso en una carrera profesional que recorre los tres roles –experto, gestor, líder– y cuya base está en un criterio epistémico de desarrollo (Agnew, Ford & Hayes, 1997). Esta tesis se decanta por la segunda interpretación que considera el rol de experto como parte del fenómeno personal y profesional de cada persona que, a través de las funciones aprendidas de cada rol, llega a desarrollar su racionalidad al completo y con ello su aprendizaje y crecimiento.

### **7.7. La racionalidad práctico-operativa del experto en el marco de la organización racional.**

En esta línea cognoscitiva, hay que tener en cuenta que los expertos –en toda la gama de niveles en que se presentan desde el lego, novicio... al consumado experto– son profesionales que han de estar entrenados para trabajar bajo las directrices de sus gestores y del liderazgo pero, al mismo tiempo, han de mostrar la autonomía y competencia necesarias para afrontar los *conflictos* reales que se presentan en el trabajo. Esta dualidad produce a lo que nos vamos a referir como “el conflicto propio del rol del experto”. En las organizaciones jerárquicas tradicionales este conflicto no se presenta debido a que a los trabajadores se les trata como empleados que no tienen autonomía ni personalidad propia. También en los equipos que se forman en las organizaciones transformadoras y del conocimiento, los conflictos de este rol están a la orden del día. En este caso, dichos conflictos tienen su origen en la responsabilidad desigual que erróneamente se le atribuye al experto en relación con el liderazgo y la gestión. En estas organizaciones todavía hoy se sigue cuestionando: ¿quién dirige realmente la dinámica del grupo? o ¿quién es el experto en la materia: el líder que la imagina, el gestor que la diseña o el experto que la ejecuta?

El primer conflicto con el que este rol tiene que verse en el equipo y en la organización está producido por las pobres interpretaciones de lo que son los expertos. Sus funciones y sus responsabilidades se conocen poco y mal. Empezando porque al experto no se le debe identificar con un tipo de persona, sino con una forma de interacción que envuelve una atribución que le viene dada por el rol como una forma social más. Esa atribución es efectivamente de carácter relacional y se identifica como una capacidad para el conocimiento específico –no como una capacidad de servicio– por lo que sigue caracterizándose como un empleado. Otro tipo de conflicto propio del rol del experto es el que está causado por el hecho de tener que esperar a que éste tenga un alto nivel de conocimiento general. El obtener ese nivel alto de generalización es un principio fundamental de su aprendizaje y del conocimiento. Pero la *expertise* de cualquier tema es de un dominio específico en el que llegar a ser un consumado experto puede suponer una media de diez años. Otro trance para el experto es el tipo de información y explicaciones que se le pide y que éste puede dar, sobre todo cuando las

explicaciones están basadas en algún tipo de conocimiento especial o meta cognitivo. Pero el inconveniente más común se presenta al experto cuando se ve forzado a tomar una decisión. Por lo general, los expertos no tienen la última palabra en la decisión, su papel es solo el de explicar aunque dicha explicación puede, a veces, ser sesgada. Pero, estrictamente hablando la persona que informa y la que decide no debe ser la misma. Sin embargo, todo buen experto, sea un albañil, un abogado, un agente de bolsa, un físico u otros en las diferentes categorías de *expertise*, sabe que “no” debe tomar decisiones comprometidas. Por ejemplo, un abogado no toma partido ante las dos partes en conflicto. En efecto, el concepto de toma de decisiones del experto es distinto que la toma de decisiones de la gestión. En ambos casos, se basa en la idea de una elección racional pero en el caso de la gestión, una decisión sobre una acción o un cambio consiste en elegir entre varias alternativas según la utilidad o probabilidad de una entre varias. Mientras que en el caso de los expertos, la decisión trata de elegir entre alternativas que se oponen. Así, un médico cuando actúa como gestor de la salud tiene que elegir la mejor terapia para su cliente sopesando y combinando la probabilidad de las alternativas con la utilidad de los resultados; y lo hace así cuando una de ellas pesa más en cuanto a su utilidad y ventaja, argumentativamente hablando. Una decisión tal puede tomarse sin mayor problema. Pero cuando ese mismo médico actúa como experto frente a alternativas que entran en conflicto, la decisión es más comprometida y, más cuando es urgente. La decisión que se le pediría al experto tendría que estar tratada como una competencia dialéctica específica. Por eso, los estudios sobre las decisiones en un colectivo como la organización o el equipo nos dicen que las decisiones que toman los expertos han de estar dirigidas a solucionar *conflictos* mientras que las decisiones de los gestores solo pueden proveer buenas *predicciones*. Dentro del tipo de decisiones “comprometidas” de los expertos, éstas se suelen dividir en “juicios de expertos” refiriéndose a la elaboración de decisiones de peso y, en caso contrario, en lo que se consideran “decisiones pobres”. (Shanteau, 1992b).

Desde el lego al novicio y al experto más reputado, hay varios niveles de expertos que van desde aquellos cuyos juicios son acertados y de una confianza inusual a los que muestran habilidades consumadas y una gran economía de esfuerzo y también a aquellos que pueden tratar efectivamente con casos duros o raros (Hoffman, 1995).

Posiblemente, el momento cenit del experto es aquel en el que él mismo se considera que está cualificado para enseñar a otros expertos de niveles más bajos.

El enfoque de esta tesis respecto a las competencias o habilidades superiores del rol del experto y de su racionalidad práctico-productiva consiste en que hay que conocer mejor las características a las que responden este rol en calidad de profesionales de la organización pues son los que sostienen el peso de la realidad y su conexión con el aspecto gnoseológico que interesa. Desde la racionalidad práctica-productiva que les distingue y delimita son, en primer lugar, los profesionales más rápidos en la comprensión de los diferentes roles y categorías en la organización, saben lo que cada cual tendría que estar haciendo en cada momento y cómo. Esto se relaciona con un buen dominio de la interpretación o valoración de los hechos ocurridos o por ocurrir. Suelen además ser muy dados a la comunicación por vía del debate de enfrentamiento. Pero, sobre todo, lo que les hace ser expertos es el saber *poiético* que tienen de los procesos específicos del conocimiento del producto o del servicio en las organizaciones económicas. Dado que hoy sabemos que el conocimiento no es ni datos ni información, sino hechos *interpretados*, los expertos son los intérpretes racionales de la realidad ya que son los que tratan más directamente con la experiencia en el día a día y los que por la idiosincrasia del rol, son más críticos a la hora de evaluar. Sin embargo, no hay que olvidar que su interpretación debe estar determinada por el marco de referencia del proyecto y los objetivos y valores del proceso completo dentro del que se debe mover. El experto vive pues la necesidad de una constante puesta al día respecto a los asuntos pero depende de cierta circularidad en su trabajo con los roles de la gestión y del liderazgo que son los que limitan su campo de producción al tiempo que lo completan.

Otra de las dos funciones del experto consiste en compartir esa interioridad de los hechos de la experiencia con los demás. (Ricoeur, 1995). Su manera de comunicar y su lenguaje se han de caracterizar por su fuerza centrípeta, a diferencia de la centrífuga el discurso didáctico del líder, con la idea de que no se trata –como pensaban los románticos– de reconstruir el genio de un autor a través de su obra sino que se trata de la obra en sí. (Ricoeur, 1995). Así, lo que el experto debe comunicar no es su experiencia o cómo ésta fue experimentada, sino el “sentido” de lo que tiene entre manos. De hecho, su experiencia vivida ha de permanecer en un segundo plano; es la significación, el sentido de los hechos, lo que el experto ha de hacer público a través de

su análisis de situación. También su capacidad de debatir, siempre que sea dentro del marco de referencia del proyecto, juega también un papel importante en el funcionamiento del experto (Ericsson, 1993). Su enfrentamiento respecto a la interpretación de los hechos, –si es reglado y constructivo–, dirá algo sobre la realidad de los conflictos y sobre las posibles vías de solución. El análisis de situación que se le pide al *experto avanzado* no es una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significado. Ya que, tal y como Max Weber lo expone, el humano es un animal suspendido en tramas de significación tejidas por él mismo y es la cultura [comunicación] la que se compone de tales tramas.

El uso de esa destreza que tienen los expertos para dejar que los asuntos emerjan y se desarrollen o que se compliquen y exploten, depende de la situación y el ambiente que les rodea. Pues, así como el conocimiento de los gestores supone una respuesta a la incertidumbre en un dominio relevante sea el que sea, ese mismo conocimiento en la fase de los expertos es un conocimiento vivo y en uso que requiere dedicación, atención y carencia de problemas e impedimentos para su tratamiento. Pensemos en un profesor de matemáticas que está dando una clase como experto ante unos jóvenes que tienen que hacer un uso práctico de esas fórmulas en la resolución de los problemas que se les van a plantear en el examen oficial de selectividad. El experto profesor no podría hacer su función en un ambiente que le impida expresarse y producir la comprensión requerida. Lo mismo pasa con el conocimiento del abogado, del meteorólogo, del agente de bolsa, del médico o del arquitecto, todos requieren de la habilidad del análisis/diagnóstico de las situaciones. Participan en el diálogo y en debate pero “no” deben ser ellos los que toman las decisiones finales ni los que enjuician el asunto.

En las organizaciones del conocimiento que vimos en el capítulo V, hay una gran demanda del análisis/diagnóstico del experto (Hoffman, Feltovich, & Ford, 1997). Tanto que incluso aunque no siendo su tratamiento de los asunto tan racional como la toma de decisiones de la gestión o el juicio final del liderazgo, sus recomendaciones tienden a ser considerada como juicios. Se le considera como “el” trabajador del conocimiento porque su sitio está en suministrar los hechos y las valoraciones posibles respecto a las situaciones reales y las posibles vías de solución. De modo que “El conocimiento que aportan [los expertos] es la moneda de la competición” (Andrew Abbotts, 1988). A la conexión que se da entre cada experto y su tarea éste le llama

“jurisdicción”. Y denomina “formalizar” al acto de proporcionar rutinas y fórmulas para solventar un conflicto. No siendo la decisión o el juicio final sobre las cosas lo que fortalece su jurisdicción sino la formalización de su tarea.

En dichas organizaciones del conocimiento, todas las profesiones son vistas como parte de un sistema: unas son dependientes de otras, unidas todas ellas por cadenas históricas y en competencia. Este sistema de profesiones permite al experto estructurar su labor y su conocimiento cubriendo áreas de información sobre los conflictos. Dependiendo del tipo de conflictos que resuelva y del mercado del trabajo experto en el que se mueva, éste adquiere una credibilidad diferente. Un experto en construcción de casas en Marte tendrá una consideración especial por la inexistencia de otros como él, pero no por su utilidad o por su jurisdicción. En las organizaciones del conocimiento, a los expertos se les considera una forma de capital humano (Gary S. Becker, 1993), porque son una inversión en el aumento de la productividad pues con su aportación ésta no se verá interrumpida por conflictos.

Sin embargo, para determinar bien la labor y la valoración del experto hay que hablar de su racionalidad (Rescher, 1993). En uno u otro sentido, la labor del experto, sea en términos de logro de refrendos, de resolución de conflictos o de juicios bien sustentados es algo racional. Los límites entre la racionalidad teórica, la práctico-activa y la práctico-productiva no son caprichos de la razón y del conocimiento, tienen una función ecológica: la adaptación a entornos complejos del mundo real. (Simon, 1990). Se dice que el comportamiento racional humano tiene la forma de unas tijeras, una de cuyas cuchillas es la estructura del asunto objetivo y la situación del entorno y la otra es el cálculo de posibilidades del experto. El comportamiento del experto/a es racional cuando es apropiado al logro de los objetivos dentro de los límites impuestos y las condiciones obligadas. No obstante, dado un objetivo, el lograrlo racionalmente podría entenderse como asignarle recursos tales como capital y fuerza de trabajo para maximizar su utilidad como un simple tipo de procedimiento de cálculo. Pero en línea con lo que dice Simon (1976), algo es procedimentalmente racional cuando es el resultado de una deliberación apropiada –sea ésta discursiva, dialógica o dialéctica–.

Para que su racionalidad efectivamente sea práctico-productiva, los expertos/as requieren que su juego de posibilidades no se vea obstaculizado por la estructura de la organización pues ésta, al recaer sobre su rol, limita su creación. Esta dualidad es la



que produce los conflictos de rol a los que nos venimos refiriendo. Los expertos contribuyen a la aprobación social y a la distribución de conocimiento en la organización porque son los que tienen la facultad de crear e innovar. Sin embargo, la organización puede, desde un punto de vista estructural y de sistemas, determinar y encasillar las funciones de sus expertos; o puede incluso intentar ejercer sobre el experto y su producción una autoridad racional regida por la ley y registrarla en algún tipo de estatuto.

En este sentido, Weber incluso llega a hablar de *autoridad legal* basada en la idea de que cualquier norma legal dada puede ser establecida por acuerdo o por imposición, sobre las bases de conveniencia o de valores racionales o ambos, con una exigencia de obediencia, al menos de parte, de los miembros de la organización (Weber, 1964). El sistema burocrático administrativo que él describió es el tipo más puro de administración por medio de la autoridad legal. Este sistema ha demostrado ser tremendamente eficiente por un tiempo en las organizaciones. Para Weber, la administración burocrática significa fundamentalmente “autoridad basada en el conocimiento” (Weber, 1972). Pero no es ésta organización moderna sino la organización del conocimiento la que concede autoridad a los expertos. De manera parecida, Simon (1990) veía a los expertos bajo el imperativo de los límites cognitivos de la racionalidad.

Los expertos se encuentran continuamente con que su rol supone conflicto en el contexto de las organizaciones. En principio, la autonomía del trabajo del experto entra en conflicto directamente con la fuerza o coacción organizacional. Me refiero a la autonomía que el rol de experto requiere como elemento básico en su tarea. Autonomía significa autorregulación y consiste en que las reglas del juego del experto solo pueden estar definidas por ellos. Por ejemplo, los médicos, abogados, arquitectos como profesionales autónomos y libres definen sus propios *criteria*. En los estudios psicosociales actuales respecto a los conflictos de rol de los profesionales en las organizaciones (Richard H. Hall, 1969), lo primero que se ve es que el grado de burocratización de Weber y la dimensión actitudinal de autonomía son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, las organizaciones en las que trabajan los abogados tienen una alta autonomía estructural, es decir, trabajan en organizaciones con menos estructura burocrática. Con lo que, respecto al estatus de experto, la autonomía se

puede considerar un privilegio específico; es un privilegio del rol y, también, un punto de vista a ser considerado por la organización del futuro.

La pregunta que una se hace finalmente es: ¿cómo contribuye el experto al conocimiento colectivo del proyecto en una organización teniendo en cuenta su destacada capacidad para la resolución de conflictos y su no potestad para decidir?

Margaret Mead concebía la mente de los individuos como un fenómeno social y la psicología moderna encontró un mecanismo de conocimiento colectivo, precisamente en los expertos, como muestra un trabajo que realizó Garold Stasser sobre el rol del experto y el uso de la información no compartida. En su estudio, Stasser concluyó que el que se asigne el rol del experto a alguien sirve como una forma de validación social, en el sentido de que cuando la autenticidad de la información que aporta un miembro del grupo es confirmada por otro, aquél queda validado como experto.

Pero lo más importante en términos de aportación es que, después de conocer las funciones de los roles para asignárselos a las personas que los pueden hacer efectivos, estos deben ser reconocidos dentro del equipo, de modo que todos sean conscientes de las áreas que cubren cada rol, de las herramientas con que cada uno cuenta y del uso que debe hacer de ellas para facilitar la integración de papeles. (Stasser, Steward & Wittenbaum, 1995). Y esta asignación tiene que encajar con la distribución actual del conocimiento y la racionalidad que cubre el proyecto. Por ejemplo, los gestores nunca se deben enfrentar con los expertos –ni viceversa–. Por el contrario, en la medida de lo posible ambos se deben mantener en la misma vía del entendimiento común y del diálogo de la racionalidad práctica-productiva del experto ya que, de cualquier forma, el rol del experto proporciona una acción más robusta a la gestión. De modo que, aunque éste adopte una racionalidad excesivamente valorativa respecto a los hechos sobre los que tiene que innovar y ante los conflictos que tiene que tratar, la racionalidad teórica del liderazgo es la que tiene que argumentar ante él, no la gestión. De manera que la racionalidad práctica-activa de la gestión y la práctica-productiva de los expertos –cada uno con sus competencias diferentes– y el liderazgo desde su racionalidad teórica han de mantener una circularidad adecuada y propia, como propusimos al inicio de este capítulo y que vamos a ver tratada y desarrollada por la *racionalidad evaluativa* y las *herramientas de comunicación* de los siguientes capítulos.

## CAPÍTULO VIII

### 8. DE LA RACIONALIDAD EVALUATIVA EN LA ORGANIZACIÓN RACIONAL.

#### 8.1. El conocimiento evaluativo no es el conocimiento de la norma.

La función más significativa de la gestión en la organización moderna – según vimos en el capítulo IV– es el control que ejerce sobre los objetivos. La gestión mide las acciones por medio de unos indicadores que dan cuenta de los defectos que hay que eliminar y de los fallos que hay que corregir. Para llevar a cabo la medición, utiliza encuestas y estadísticas cuantitativas con el fin de contabilizar los errores que se cometen y los compara con unas normas establecidas de antemano. Con base especialmente en las normas de calidad, la gestión trata también de regular el comportamiento de los individuos implicados en el logro de los objetivos. Pero lo más perverso de este sistema de medición cuantitativo e inhumano es que rechaza todo juicio de valor que venga de las personas implicadas por ser considerados subjetivos y poco científicos. La calidad se convierte en la única manera de trabajar y de ser de las personas que se acepta hasta el punto de que obliga como una norma.

Ante la pretensión de este enfoque moderno de conseguir unos objetivos privilegiando las normas, uno se pregunta: ¿qué clase de influencia puede ejercer una norma externa sobre la conciencia y la conducta de las personas? Si los actos de la voluntad, la razón del individuo e incluso el arte y la técnica son motivados por normas que obligan, ¿puede acaso aspirarse a la autogeneración o la producción en la organización?

Aunque los objetivos en sí –por tratarse de hechos físicos– puedan y deban considerarse ajustados a unas normas en cuanto a sus procedimientos, sin embargo, la conciencia del artífice de los mismos y, en concreto, su voluntad consciente y responsable no se deja fácilmente atrapar por las normas. Ello se debe a que como ya

vimos antes, la libertad humana no es algo mensurable. Ni siquiera la voluntad ciega y mucho menos el arte ni la técnica se ajustan realmente a las normas como su materia.

Pero entonces, ¿cómo se tiene que operar ante el cúmulo de valoraciones y opiniones en que vive sumergida una organización y sus actores? La manera de lograr que el caos de pareceres en que normalmente se vive se convierta en un proyecto común es apostando por la conciencia de sus actores clave, contando con su libertad de opinión y sus valoraciones y con la voluntad consciente de estos en el desempeño de sus funciones acordes con los diferentes roles y en constante comunicación e interacción.

Desde el enfoque axiológico y la organización racional que aquí propongo, los sujetos evalúan sin por ello tener que regular. Las normas actúan de manera constructiva solo cuando se utilizan en beneficio de los objetivos. Pero estas no son el instrumento adecuado para el control de las acciones y decisiones de las personas dado que no invocan las diferentes interpretaciones de los que las producen y, con ello, coartan el ejercicio libre del valorar. Que el sujeto se conduzca de manera consciente en pro de los objetivos y se sienta obligado y movido íntimamente a la autogestión supone un tipo de *racionalidad* muy diferente a la medición: la *racionalidad evaluativa*.

Vimos con anterioridad que la racionalidad evaluativa es una racionalidad de fines que actúa en base a *valores*. La pauta que sigue esta manera de razonar en el trato con los objetivos y en la vinculación de estos con el fin del proyecto es considerar que la “verdad” es la conformidad de los objetivos con la realidad, y los *valores* son los intermediarios en el asunto. En efecto, lo evaluativo y los valores se convierten en facilitadores de la adecuación y, a su vez, la justificación de los objetivos tiene su base en la valoración que se hace de ellos. Los valores facilitan porque permiten decidir si los objetivos son deseables en sí mismos, posibles y útiles para el fin o proyecto y justos. De esta manera, los valores actúan como posibilidad de la verdad de los objetivos del proyecto y del proyecto mismo.

El conocimiento evaluativo no trata de determinar si los “hechos brutos” (Rescher, 1993) [objetivos] son o no son. Tampoco trata de comprobar si los objetivos son con arreglo a unas normas o si siguen los procedimientos establecidos. La racionalidad evaluativa trata de comprobar que los *objetivos* y las *valoraciones* de estos evolucionan

con arreglo a una racionalidad de fines que aspira a desvelar la realidad oculta a los ojos de sus actores. La racionalidad evaluativa es aquella forma racional que trata de decidir y juzgar sobre la posibilidad de lo práctico y la verdad de lo teórico; y que se convierte ella misma en medida para evaluar. Así cuando pensamos, por ejemplo, en el objetivo de vender un producto  $x$ , consideramos que éste tiene un procedimiento técnico –del que se ocupa la ciencia práctica– al que hay que ajustarse. Pero hay también que tener en cuenta las distintas valoraciones que se desprenden de sus actores. El objetivo no se pone en duda pero hay que contar con tantas pautas o maneras de enfocar un objetivo como número de valoraciones de los individuos que se lo plantean. Ante toda esa variedad de criterios, a la hora de tomar decisiones, lo que se cuestiona es la superioridad de una valoración sobre otra

Cuando se evalúa hay que tener en cuenta la *coherencia* o relación lógica entre la valoración y el objetivo o hecho y también la relación entre los valores opuestos. No se trata de evaluar el “qué” hay que vender o si hay que vender, sino el valor de lo que se vende y su situación frente a la competencia en el mercado. Es decir, lo que se pone en cuestión no es el plan de venta ni la “visión” de futuro del artífice del proyecto. La racionalidad evaluativa tiene en cuenta las valoraciones que rigen en la mente de los actores que venden y van a comprar respecto a los hechos y objetivos. Lo que trata en concreto la racionalidad evaluativa es la adecuación de las distintas valoraciones de los diferentes actores entre sí y en relación al proyecto. Que en nuestro caso es la venta del producto  $x$ .

Los objetivos –a diferencia de los valores– son evaluados en relación con fuerzas externas al entendimiento de las personas y con los procedimientos ejecutivos de esas acciones externas: tarea que corresponde a la ciencia práctica. De hecho, los principios que se utilizan para controlar los objetivos no pertenecen al ámbito del conocer mismo. La evaluación de los objetivos “aislados de sus actores” se relaciona con el operar recto –con la norma– de algo exterior. Mientras que los valores solo son facilitadores, no instrumentos- para el fin justificado.

Por las garantías que ofrece, el conocimiento evaluativo es garantía de racionalidad y, con ello, de efectividad y de realidad respecto al proyecto y a la organización que éste conlleva. Como *entendimiento práctico*, la racionalidad evaluativa es garantía que evalúa los medios que van a regular su conformidad o disconformidad con los fines.

Como *entendimiento cognoscitivo teórico* es también garantía porque evalúa el ser o no ser de las cosas en sí mismas y su adecuación. Y, en fin, la racionalidad evaluativa tienen que ver con los actos de la voluntad consciente y libre, es decir, con las acciones libres en cuanto tales (Rescher, 1993). Y, además, se puede decir de ella que es materia dirigitible y mensurable.

## **8.2. La dimensión práctico-objetiva de la razón evaluativa en la organización racional.**

La racionalidad evaluativa –según venimos viendo– es una racionalidad de fines que juzga si los medios son racionalmente “adecuados” respecto al fin. Es asunto de esta racionalidad el estimar –por ejemplo– que una organización no es necesariamente racional, por mucho que esté cumpliendo con las normas establecidas o logrando fines por su eficacia y eficiencia, si tales fines no son racionales.

Una acción, persona, proyecto, etc. racional se sostiene sobre un conocimiento evaluativo basado en valores que actúa como complemento indispensable de la racionalidad práctica y de la teórica. Por el entendimiento teórico cognoscitivo deducimos “lo que hay que hacer” y por la razón práctica inducimos “cómo se tiene y debe hacer”. Pero, por la razón evaluativa, sin embargo, evaluamos con “buenas razones” ese “qué” hacer y “cómo” hacerlo en base a un sistema de valores acordado con anterioridad en el contexto del proyecto. Por el contrario, si un proyecto ha sido imaginado por un líder muy visionario pero éste solo lo ha concebido como fruto de sus propios deseos y preferencias sin antes haber estudiado y entendido su entorno, ese es un proyecto que no puede ser considerado ni distinguido como racional. Toda conducta, acción o decisión requieren para ser considerada racional: unos “fines apropiados”. La tarea de la racionalidad evaluativa se hace imprescindible como “el instrumento para el tratamiento de los asuntos” (Rescher, 1993).

La racionalidad evaluativa es la mejor manera que tiene una organización –dentro de los medios con los que cuenta a su disposición– para comprender y utilizar los recursos y las capacidades intelectuales de su gente. Cuando la racionalidad evaluativa encuentra su sitio en el centro de la organización y de sus sujetos, está poniendo en valor lo que cada uno piensa y cómo lo evalúa dentro de las pautas base acordadas y

del fin al que todos sirven. Cuando el sujeto “razona” acerca de los objetivos en la organización lo hace desde los dictados de la razón cognitiva, pero cuando trata de “preferir” el mayor bien al menor o el menor mal al mayor es cuestión, en cambio, del dictado de la razón evaluativa. Ignorar o menospreciar el lado evaluativo de la razón sería subordinar las necesidades reales de la organización y del proyecto a ocultos deseos irracionales, y, con ello, rechazar lo que tiene de valor de preferencia. Lo que sería hacer violencia a la naturaleza de la razón. (Rescher, 1993).

A diferencia de la teoría de Hume que defiende una instrumentalidad de la ciencia práctica y hace de ella el todo de la razón, la racionalidad evaluativa de Rescher se dedica a completar la racionalidad de los fines y los medios con la valoración y la justificación. La racionalidad evaluativa es la única que puede afirmar que un medio – como puede ser un objetivo o unos valores– es inapropiado para un fin porque es la que puede probar que va en contra de los intereses reales y legítimos del mismo. En efecto, si es así, no importa cómo de eficaz y eficientemente se cultiven tales valores u objetivos pues la organización no es racional. Por ejemplo, si lo que se intenta es lograr unos objetivos económicos disparatados sin que vayan acompañados de un comportamiento ético adecuado, aunque resulte muy eficiente e incluso eficaz, no deja de ser una acción peligrosa por su irracionalidad que puede ocasionar problemas innecesarios para la organización y para el proyecto y la visión a la larga.

No puede haber –aunque Hume creía que sí– una separación tajante entre razón y decisión-elección. Creer lo contrario, es creer que la razón es, en general, perfectamente incapaz de prevenir o de producir acción o afección alguna. (Rescher, 1993). Por el contrario, son ambas: la razón práctica y teórica, las que proporcionan las bases para la consideración evaluativa de los fines y los medios. También se dice, erradamente, que una evaluación apropiada depende de una información exacta acerca de los hechos y que la falta de dicha información es impedimento para una evaluación apropiada (H. Sidgwick, 1874). Rescher considera que también esta idea es equivocada. Pues no es precisamente falta de información lo que impide que se evalúe correctamente. (Rescher, 1993). Es como lograr un proyecto que no depende de la información ni siquiera de los objetivos. Los proyectos afines dependen de la vinculación de las creencias y valoraciones de la gente con la acción-producción de conocimiento y de la evaluación de éste como fin.

Corresponde a la razón evaluativa valorar, por una parte, que los medios y los fines estén vinculados y, por otra, pensar inteligentemente acerca de los valores y la prioridad de éstos. (Rescher, 1993). De manera que lo crucial para el propósito de una organización como proyecto racional es que junto a la razón teórico-cognitiva de la demostración y junto a la razón práctica de la acción-producción, haya una razón evaluativa que se ocupa de valorar la adecuación de ambas. Así que, la racionalidad evaluativa es el ingrediente indispensable que hace que la racionalidad teórica y práctica adquieran el status completo de racionalidad.

Evaluar que sus fines sean los adecuados en relación con los medios es lo primero en que se implica una organización racional. Si el fin de un proyecto es por ejemplo el “beneficio económico”, la organización tratará de optimizar los beneficios en relación con el coste de los recursos disponibles. Para lo cual se planteará *qué* medios y *cómo* llevar a cabo las acciones y resolver los problemas y conflictos que se originan. La gestión delibera sobre aquello que tiene que producir con sus expertos y sobre el cómo estos lo van a hacer. El liderazgo del proyecto en cambio –por ejemplo un arquitecto que ha ganado un concurso para la construcción de un edificio en una ciudad–, no se pone a deliberar con la gestión ni con los expertos sobre las líneas generales del proyecto; este tipo de cuestión es cosa de la racionalidad cognitiva o teórica y está al margen de la práctica y la operativa. La gestión y los expertos, desde su racionalidad práctica se adhieren al proyecto o –en el peor de los casos– rechazarlo; y, por otra parte, se cuestionan los medios más probables y ventajosos de llevarlo a cabo. Gestión y expertos se ponen a deliberar juntos acerca de cómo lograrlo y por qué medios. Y esta reflexión les llevará hasta la primera causa. (Rescher, 1993). En efecto, dialogando con los expertos sobre las diferentes “alternativas” que presentan los hechos objetivos, la gestión se cuestiona los medios más eficientes para unos fines que han sido establecidos y que –en principio– no se cuestionan.

Ante la necesidad de construir un edificio o de dar un servicio al ciudadano, etc., el experto es siempre el que sabe lo que se requiere para crear ese producto o servicio a partir de la realidad. La gestión, en cambio, es el que sabe con lo que se cuenta o los recursos que hay que adquirir para que los expertos funcionen. Así, no todos se plantean todo, cada rol tiene su cometido. El arquitecto líder del proyecto, realmente, no se cuestiona el hecho de construir. Esa es una elección que ya hizo cuando se graduó



como arquitecto y montó su estudio. No así, un estudiante de arquitectura que se cuestiona acerca del hacerse arquitecto, es decir, acerca de si ser arquitecto es algo bueno para él dadas sus habilidades, capacidades e intereses (Rescher, 1993). Todas estas vías son diversas y hay que hacer la diferencia. Así, los expertos-estudiantes podrán decidir enfrentarse con alguna opinión que les parezca injusta, falta de equidad o de competencia respecto a los valores o interpretaciones de la realidad. En cuyo caso, tendrá que tratar dicho enfrentamiento aparte antes de intentar una deliberación sobre los medios a utilizar.

En resumen, la organización racional es aquella que no es indiferente en cuanto a la validez de sus fines objetivos y la adecuación de sus medios a tales fines. De hecho, se puede considerar racional cuando adopta los objetivos como meta solo tras una consideración de carácter racional y dentro del contexto al que estos se dirigen. Por otra parte, la organización racional tampoco es indiferente a la *eficiencia* y *efectividad* de los medios pues hace de los objetivos los aspectos esenciales de la racionalidad práctica. Tampoco en caso de conflicto, la organización racional trata de resolver los juicios de valor que se originan; desde la conciencia libre de los sujetos, desde un enfoque constructivo y de acercamiento de posiciones –no necesariamente de consenso, ni tampoco desde un enfoque normativo o emocional, por no decir irracional.

### **8.3. Los peligros de la razón instrumental.**

Desde el paradigma de la modernidad, los cabezas pensantes en la organización consideran que la razón solo sirve para los asuntos más formales y matemáticos. Así, en las organizaciones modernas volcada a la gestión de la calidad, solo se preocupan de compartir con sus agentes una información descriptiva acerca del estado de los asuntos más generales. Y, en materia de objetivos, se limitan a estudiar las relaciones de causa y efecto. A este tipo de enfoque se le llama *razón instrumental* porque consiste en priorizar la “utilidad” de las acciones y en hacer uso de los objetivos de acuerdo a un proceso de medio-fin.

Una organización considera sus asuntos desde la razón instrumental cuando cree que el fin –proyecto– y los objetivos que son más importantes que los medios que se van a interponer para conseguirlo. Y, por ello, no tiene en cuenta si los medios son

especialmente deseables en sí, útiles o justos. Se limita a establecer para lo que sirven. O sea que su único criterio para evaluar es la *utilidad*. Así, por ejemplo, el enfoque de un arquitecto que quiere hacer un edificio es instrumental cuando utiliza un medio –los obreros– para conseguir un fin –el edificio– pero si decide no construir el edificio el obrero pasa a ser para él una pieza inútil que desecha sin contemplaciones.

La razón instrumental así definida es la razón propia de la técnica y, como tal, es un tipo de razón humana que sirve para lo que sirve y que produce el tipo de progreso y de emancipación que produce. Hasta hoy se le reconoce un doble riesgo de error. Por un lado está: a) el fallo de que objetiviza las realidades con las que trata y las convierte en simples objetos en instrumentos para algo. Y, por otro: b) cae en la falacia naturalista que identifica el “ser” con el “deber ser”. Estas limitaciones conceptuales de la razón instrumental aparecen cuando se acepta de forma acrítica la realidad tal cual es, sin consideraciones evaluativas. (Rescher, 1993).

En las organizaciones que viven bajo el enfoque instrumental, sus gerentes “informan” puntualmente de lo que se debe hacer si se desea llegar al fin propuesto, lo cual está bien, pero creen que solamente la pasión, el deseo o la aversión pueden hacer que los trabajadores conviertan los objetivos en su meta. Su desconfianza en la valoración y la justificación les delata. Los responsables, en cada ocasión, se preocupan de inducir e informar acerca de lo que hay que lograr pero, desafortunadamente, están convencidos de que el “cómo” se haga depende por completo de lo que cada uno “quiera” o “desea”. Esto se debe a que consideran que la razón es esclava de las pasiones. O puede también que se deba a que como diría Rescher, su manera de operar es estrictamente condicional: si-entonces. (Rescher, 1993).

Así que, según la razón instrumental si, por ejemplo, un militar ha aceptado en su momento comprometerse con un ejército, no puede, si quiere ser consecuente, dejar de aceptar lo que esa decisión le suponga. Sin plantearse si era ese el ejército por el que debería haber optado, su racionalidad instrumental considera solo lo que, consecuentemente, está obligado por el hecho de haberlo adoptado. El peligro del enfoque instrumental –en línea con las teorías de Hume– es que esa persona aceptaría incondicionalmente todo lo que el ejército le impusiera incluso si el fin que éste propone fuera la destrucción del mundo. Lo único que le guiaría en su aceptación sería el juramento de obediencia a su superior y al ejército con el que se considera

comprometido. Desde la racionalidad instrumental se podría, igualmente, elegir la ruina de una organización o de la sociedad como consecuencia de un antecedente mal aceptado. El fallo que detecta Rescher en la razón instrumental consiste en que: por el hecho de haber decidido [si], se crea un estado de obligación consecuente [entonces]. Este mismo modo de razonar se encuentra también representado por los miembros de organizaciones sectarias y cerradas que se valen de este error intelectual para ejercer su poder de manera aberrante y absurda sobre sus adeptos en beneficio de sus fines.

Las maneras tan peligrosas de enfocar la racionalidad instrumental que hemos descrito suscitan claramente que la razón no puede dejar de considerar, en todo momento, no solo la coherencia de medios/fines sino la validez de los fines con los que se compromete.

#### **8.4. El tratamiento de las emociones.**

¿Qué hacer con las pasiones cuando éstas intentan ofuscar a la razón?, ¿cómo se deben trabajar para que esto no suceda? Según Rescher, hay pasiones que van en contra de la razón y otras que son racionales. Las primeras son las que nos llevan a cosas que son malas para nosotros o nos alejan de las cosas que son buenas. Las racionales son, en cambio, las que nos dirigen hacia las cosas que son buenas para nosotros y nos alejan de las malas (Rescher, 1993). Para Scheler, en cambio, las pasiones sean o no racionales, sean o no buenas, todas ellas ocultan tras sí una valoración. Aunque también coincide en que según el grado o intensidad en que se experimentan, las pasiones pueden inhibir o cegar a la razón. La inhiben, por ejemplo, cuando se vive sin emociones. Por eso se dan situaciones en las que hay que provocar las pasiones y los deseos para que la racionalidad se ponga en marcha o en estado de alerta.

Respecto al tratamiento de las pasiones, el liderazgo tiene como misión no dejar de persuadir y motivar a su gente para que ésta salga de su pasividad individual y se ponga a actuar y, en el mejor de los casos, a pensar. La gestión, por su parte, ha de actuar como inspirador de valores. Y, el experto es el que se tiene que comprometer o no con ellos. Pero si, por ejemplo, el líder motiva en exceso –como hizo Marco Antonio al dirigirse al pueblo romano tras el asesinato del Cesar–, la voluntad de razonar de su

gente puede caer en un estado pasivo o quedar anulada de igual modo. (Cicerón, 1976). Solo cuando el estado emocional se encuentra en una situación de equilibrio o, por el contrario, de total desequilibrio y caos, hay posibilidad de descubrir la intencionalidad que esconden pasiones como, por ejemplo, el odio o el enfado. Existe un hilo oculto entre el aspecto subjetivo de la emoción que uno siente y el valor objetivo que ese sentimiento está queriendo representar. Solo desde una situación de odio o arrebatos extremos –nunca de indiferencia–, la persona es capaz de visualizar la injusticia, falta de respeto, falta de ética, etc. de que ha sido objeto, y que se corresponde con el sentimiento que siente hacia ello. Una vez que la emoción toma la forma de valor, se puede atacar o defenderse argumentando y curarlo.



Figura nº 5

Las emociones: el ethos y el pathos

Los clásicos hablaban de argumentos psicológicos –Platón Cicerón, Aristóteles– refiriéndose a aquellos “juegos de la razón” que consisten en desenmascarar las emociones, definir las y trascenderlas en valores sobre los que se pueda razonar y argumentar como adecuados al proyecto o superiores a otros que pretenden tal adecuación. Tenemos para ello, por ejemplo, el argumento “psicológico” que utiliza Platón en *La República* cuando quiere convencer a su audiencia del valor deseable de los efectos de la poesía sobre el alma de los espectadores. El objetivo que Platón se plantea consiste en distinguir si “aquella parte de nuestra mente a la que habla la poesía imitativa”...“es deleznable o digna de aprecio”. (Platón, 2009: X). Platón habla de convertir un sentimiento en algo que ha de ser valorado

desde la “mente” y, de esa manera, poder demostrar que el sentir hacia la poesía imitativa está en consonancia -o no- con los valores de lo *deseable en sí*, al margen de que estos nos inspiren el sentimiento de agrado o desagrado.

El propio Hume acepta que la pasión como tal no es realmente el punto final para la evaluación de los asuntos. Pero interpreta que algunas pasiones tienen valor y otras no. Para Hume, el instinto no se puede evaluar, lo que convierte a la “intencionalidad” –que está tan cercana al instinto– en una justificación dudosa y en algo tan problemático como las pasiones y en su imposibilidad de ser evaluadas. Por su parte, la fenomenología habla de la “intencionalidad” como punto en el que confluyen las pasiones y los valores. A lo que hay que añadir que es la razón evaluativa de Rescher la que se ocupa de descubrirla y defenderla como un valor elogiabile o censurable, aconsejable o desaconsejable, digno de acusación o de defensa. Las mencionadas diferentes posibilidades de evaluación que se le presentan a la racionalidad evaluativa pueden, a su vez, ser apropiadas o manifiestamente inapropiadas. Pues, como vimos, la racionalidad no es solo un asunto de valoraciones sino que debe ser, además, garantía de adecuación. Esto quiere decir que la racionalidad evaluativa es la que nos informa de cuándo las preferencias son absurdas, es decir, cuándo violan intencionadamente la naturaleza de la organización o de la persona y cuándo perjudican su ser o disminuyen sus oportunidades. (Rescher, 1993).

Además, hay que recordar que la razón evaluativa es también el recurso de las personas racionales ante el peligro de que su razón caiga en falacias como la naturalista que pasa del “ser” al “deber ser”. El primero en usar esa expresión es G.E. Moore (2002). La falacia naturalista se comete cuando se intenta definir “bien” –concepto que se identifica con el “ser”– frente al “deber ser”. Como decíamos, esto suele pasar en el mundo de la técnica donde las realidades con las que se trata se convierten en objetos, es decir, se objetivizan las realidades con las que se trata, -independientemente de su categoría real- y se las convierte en instrumentos para algo. El reduccionismo en el que cae esta falacia representa un peligro para el discurso social porque se igualan, inadecuadamente, en su consideración, las funciones o realidades sociales y la rentabilidad económica (Rescher, 1988). Lo que constituye una limitación pues considera que lo que “es”, es decir, la realidad, es lo que “debe ser” debido a una simple “aceptación acrítica” de la realidad (Rescher, 1993).

Así, una organización que no considera los valores de conducta de su gente y su cultura y se deja llevar por sus resultados objetivos de éxito no es de fiar racionalmente hablando pues

acaba por supeditar todo a la realidad que está viviendo, a la ventaja económica, o a que está así decidido por otros y se ha comprometido con ello. En definitiva, la manera de organizar desde la razón instrumental no se puede considerar de recibo porque identifica proyecto con objetivos y estos con tecnología productiva y con rentabilidad económica y justifica esta errónea equiparación de lo teórico con lo práctico simplemente diciendo que “eso es lo que hay, es lo que es”. En general, el riesgo que se corre con la razón instrumental es que los sujetos del proyecto, tanto el actor como el receptor, pierden su autonomía y su capacidad de evaluación.

Sin embargo, volvemos a advertir –como nos dice Rescher– que sería ingenuo pensar que la razón instrumental es perjudicial al completo y en todo momento. Pero hay que tener en cuenta que al hacer uso de la razón instrumental, uno se debe limitar solo a ciertos aspectos de la realidad y supeditar ésta a fines racionales moderados como sería un proyecto ya declarado como “deseable en sí” por su utilidad. En este caso estaríamos considerando la validez de los fines del proyecto y de la organización en lugar de solo informarnos acerca de la eficiencia de los medios para los fines.

La racionalidad está al completo y no hay riesgo de caer en los peligros del instrumentalismo –en que de otra manera se cae fácilmente– cuando nos aseguramos de que no falta la razón evaluativa que acompaña al liderazgo en el momento en que éste fija el proyecto y sus fines y que acompaña a los gestores en su labor de aconsejar sobre las prioridades de los medios y a los expertos cuando tienen que resolver conflictos entre tareas discordantes. De lo contrario, lo que la organización –empezando por su responsable– estaría pidiendo a su gente y a la sociedad, es que cumplan con un compromiso producto de un punto de vista demasiado estrecho para lo que es la razón. (Recher, 1993).

### **8.5. Los aspectos axiológicos e instrumental en la organización racional.**

La organización racional, como la racionalidad misma, supone dos tipos de cuestiones: de *medios* y de *fines*. Las cuestiones de medios son asunto de información acerca de los acuerdos, acciones y decisiones que llevan efectivamente a los objetivos. Las cuestiones de fines, en cambio, no son asunto de información sino de justificación. Ambas cuestiones son cruciales para el proyecto de organización: los fines sin los

medios requeridos son frustrantes y los medios sin los fines apropiados son improductivos e inútiles. (Rescher, 1993).

El liderazgo de la organización resuelve acerca de los fines o proyecto investigando los hechos pero, sobre todo, emitiendo un juicio evaluativo sobre ellos. La gestión y los expertos-trabajadores son los artífices prácticos de los medios. Al hilo de estos dos tipos de cuestiones, la racionalidad de una organización se puede dividir en dos aspectos generales que se complementan: uno *axiológico* referente a la consideración de los valores o evaluativo y que concierne a la adecuación de los fines; y uno *instrumental* referente a la efectividad y eficiencia de los objetivos. El concepto de organización racional fusiona así estos dos elementos –*valores* y *objetivos*– en un todo integral y bien coordinado.

La razón evaluativa solicita que se determine el verdadero valor de las cosas y lo hace de varias maneras: a) cuando se trata, por ejemplo, de un asunto propio de la razón cognitiva o teórica como es la evaluación de una tesis, la razón evaluativa de los sujetos implicados evalúa la evidencia de lo que postula y determinar el valor de verdad de lo que se tiene que aceptar de tal teoría; b) cuando de lo que se trata es, en cambio, de un asunto práctico, la racionalidad evaluativa se ocupa de evaluar las acciones o decisiones que se van a realizar. Así, la razón evaluativa es la que valora y evalúa las opciones teórico-cognitivas y también las práctico-activas-productivas en su verdadera medida para determinar con propiedad lo que hemos de elegir o preferir, tanto si son fines como si son medios.

Por otro lado, para que una organización pueda ser racional es indispensable que el liderazgo haga una evaluación de la *deseabilidad* y la *preferencia* de lo que “desea” en su visión y en su proyecto como tal; así como es necesario también que éste haga un alineamiento adecuado de los objetivos con los verdaderos “intereses” de la organización. También es muy importante para la racionalidad de la organización en general que la acción sea la apropiada en cada circunstancia porque se debe querer hacer siempre lo mejor y, además, porque si no es así, la organización no tendría la menor posibilidad de poder ser racional.

Para hacer que encajen la racionalidad de medios –objetivos– y la racionalidad de fines –valores–, el primer requisito es considerar si los costes y los beneficios de lo que se elige son los adecuados. Esta determinación del valor económico del proyecto

reclama un análisis ajustado de *costes y beneficios* ya que los valores de la organización deben gestionarse como una economía racional para conseguir la adecuada armonización y optimización (Rescher, 1993). El valor, no de un simple economicismo sino de lo económico como parte del sistema de valores de la organización, habla en general del coste del procesamiento y es un aspecto más muy importante a tener en cuenta por la racionalidad en la organización. Si una organización rechaza las consideraciones económicas de su proyecto o si, en ausencia de ventajas compensatorias, cree que los resultados económicos que son de carácter inferior valen como si fueran superiores, simplemente, no es una organización racional. Como es igualmente irracional el hecho de que una organización permita que los esfuerzos de sus miembros en el logro de los objetivos elegidos incurran en costos que sobrepasan su verdadero valor. Y también sería irracional permitir que las creencias y los conceptos de organización sobrepasen la evidencia. La razón evaluativa está pues en el núcleo de la organización racional y abarca todos sus flancos, entre los que no puede faltar el asunto de sopesar costes y beneficios en cuanto a lo que “mejor” va a servir a los “intereses” (Rescher, 1993).

Hemos visto que lo fundamental para esta tesis es que la cuestión del valor esté presente en los pensamientos y la mente racional de las personas y en el espíritu de la organización. Y también hemos visto que la racionalidad de fines –racionalidad evaluativa en base a valores- es un componente indispensable de la racionalidad en general. Al tiempo que vimos que la racionalidad de nuestras acciones –racionalidad práctica- hace de bisagra crítica entre ambos tipos de cuestiones: el que nuestros *finés* sean apropiados y que los *medios* sean adecuados; lo que es decir que la racionalidad práctica actúa de articulación en una inteligente actividad volcada a la persecución de unos fines apropiados. Sin embargo, hay organizaciones que creen erróneamente que no se puede razonar sobre los valores que la interpretación valorativa de los hechos es solo un asunto de gusto subjetivo; creen que como no hay razonamiento acerca de los gustos, el evaluar los hechos objetivos no es el papel de la razón. (Rescher, 1993). Pues bien, es justamente el papel de esta tesis, en línea con Kant y con Rescher, afirmar de manera contraria a dichas creencias que los valores y la racionalidad tienen un papel relevante sobre las necesidades y los intereses de la organización y de sus individuos. Ahora, en este apartado, voy a evaluar si estos valores son apropiados o no según estén



o no debidamente argumentados. Y afirmaré que la evaluación crítica no solo es posible sino necesaria y que se debe argumentar racionalmente. Hasta el punto de que los valores que impiden la realización de los mejores y más auténticos intereses de una organización serán los que se justifican como inapropiados e irracionales.

Desde el enfoque de la racionalidad ampliada, son refutables aquellos enfoques que sitúan la prioridad de lo que una organización “quiere” por encima de sus “necesidades” verdaderas. Así mismo, es refutable la postura de aquellas organizaciones que no trabajan por objetivos y fines porque lo consideran trivial y optan por ahorrarse esfuerzos e inconveniencias. Todos estos enfoques defectuosos saltan por los aires cuando se presenta una situación en la que los valores superiores como la sociedad, la ética o la vida misma ceden ante otros valores o desvalores que son, incorrectamente, más queridos.

La tesis que venimos planteando desde el principio es que, desde el enfoque racional, puede haber organizaciones que han llegado a ser genuinamente racionales. Estas organizaciones son aquellas en las que ni su gente ni ellas mismas, en cualquier situación que se les presenta se preguntan ¿qué prefiero? desde una consideración meramente subjetiva; son racionales porque hacen la pregunta objetivamente evaluativa: ¿qué es considerado preferible? ¿qué se debe preferir? (Rescher, 1993). El hacerse la pregunta de esta manera se debe a que la organización es consciente de que el comportamiento racional en general no tiene que ver solo con la “satisfacción de unos deseos” sino que reclama también la “gestión del deseo” en línea con lo que es apropiado –*deseable*– en sí mismo. La mayoría de las organizaciones que conocemos pueden también ser, y a menudo son, irracionales, descuidadas e incluso perversas porque no “gestionan el deseo” (Rescher, 1993), dado que no hay nada que sea automáticamente apropiado acerca de los propios fines ni de los objetivos ni de las preferencias.

Lo que realmente cuenta para poder decir que una organización es racional no es lo que ésta prefiere sino la *preferabilidad* de su proyecto y de su modo de actuar; no lo que se quiere o desea sino lo que sensatamente o con un pensar correcto, se quiere. Los aspectos normativos de la acción y las decisiones no son obligatorios como criticamos que sucede en la organización moderna y postmoderna, pero tampoco se pueden eliminar entre las consideraciones a tener en cuenta en la organización racional. A

diferencia del valor normativo, el verdadero valor de la organización racional se da en una indivisible conexión entre ésta y su ser racional libre para elegir o preferir cada cosa. La cuestión crucial en una organización racional no es lo que ésta “prefiere” sino cuáles son sus “mejores intereses”. No lo que ésta “desea” sino lo que “es bueno” para ella porque contribuye a la realización de sus “intereses reales y verdaderos”.

El seguimiento de eso que la organización “quiere” de manera racional, solamente se sostiene si se alegan razones de peso que justifiquen el decidir sobre lo que merece ser querido. Por eso, para convencer de la racionalidad del proyecto, el liderazgo debe justificar en todo momento sus fines para que sus agentes de la gestión pongan los medios para ellos. Sin embargo, lo más difícil, en mi experiencia como asesora de organizaciones, es que el liderazgo acepte bajar al “foro de debate” para justificar esa *preferibilidad* de los valores en juego para el proyecto. El liderazgo –como decíamos– tiene que convencer a sus expertos-trabajadores de que la “racionalidad consiste en la inteligente persecución de unos fines apropiados.” Y de que “ser racional consiste en hacer lo que es inteligente” (Rescher, 1993: 26). Sin embargo, lo más común es encontrarse con organizaciones que se convierten en centros de poder porque su racionalidad consiste en el cultivo “inteligente” de los deseos y preferencias para un pequeño grupo de sus miembros, lo que no es exactamente ser racional. Algo que una organización quiere o piensa que es bueno para ella no tiene por qué ser lo que necesita y realmente es bueno para ella.

En la organización racional, la cuestión de si lo que prefiere la organización o lo que el liderazgo pide que se prefiera es lo preferible –en el sentido de poder argumentar esta preferencia–, es muy relevante para la racionalidad de lo que los gestores vayan a decidir. En efecto, los fines por los que los gestores trabajan deben ser evaluados en el ámbito de los objetivos. Pero son conscientes también de que no solo la visión y los conceptos de la organización pueden ser inapropiadas –el proyecto puede estar mal visionado o ser desproporcionado o injusto con los verdaderos intereses de ésta, o sea, ser irracional–, sino que también los objetivos pueden, así mismo, no ser los adecuados. La organización racional en la figura de sus responsables máximos, debe demostrar que ha sabido transformar sus “preferencias” en beneficios genuinos e intereses verdaderos para la organización. Para ello, la organización racional –por boca del liderazgo–, tiene que saber implicarse en una crítica racional de fines y tiene que haber examinado –a la

luz de los objetivos estándares— si lo que desea es deseable, si sus fines actuales son fines racionales, si sus intereses son realmente intereses. Y llegar así al punto en el que se pregunta cuales son los “intereses reales y verdaderos” para la organización y su proyecto.

Por una parte están las “necesidades” que toda organización tiene: su “éxito” y sus “intereses”, el funcionamiento normal de su proyecto, los recursos adecuados para ello, además de “unas relaciones sanas y bien organizadas”. A esto hay que añadir el deseable desarrollo profesional de cada persona a través de los roles diferentes que cada uno aprende a representar, desde el empleado *novicio* que llega a *experto* y pasa luego a coordinar como *gestor* y finalmente a liderar visionando y actuando como modelo. Pero, por otra parte está lo que cada organización “quiere”, es decir, su proyecto. Sin embargo, para que sea válido y apropiado este interés específico de la organización, debe caer dentro de lo que es el “principio de legitimación de su interés” (Rescher, 1993: 110 y ss.).

La legitimación racional del “interés” de una organización como la ONU: “preservar al mundo de las guerras según el compromiso de los países que firmaron la Carta de las Naciones Unidas y que es algo que está en el interés de todos los firmantes”<sup>24</sup>, por muy estimable que en un principio parezca, no es un interés válido como tal hasta que recibe el reconocimiento social de su contenido verdadero expresado en la Carta y el reconocimiento de quien lo pronuncia como discurso-mensaje. Que se reconoce significa que los países firmantes aceptan el poder de las Naciones Unidas respecto a esas motivaciones objetivas e impersonales, es decir, reconocen el contenido de la Carta como conocimiento justificado. Esta declaración convierte, prácticamente, al interés de la ONU en sinónimo de legalidad porque prueba que está subordinado al interés social y ello le da un carácter universal.

---

<sup>24</sup> Carta de las UN. <http://www.un.org/es/documents/charter/> La Carta de las Naciones Unidas es el instrumento constituyente de la Organización Internacional. Ideada para reestablecer un sistema de seguridad colectiva más eficaz que el de la fracasada Sociedad de Naciones. Nació durante la IIª Guerra Mundial y se firmó el 26 de junio de 1945 en San Francisco, al terminar la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Organización Internacional. Entró en vigor el 24 de octubre del mismo año y se mantiene vigente hasta hoy con diferentes enmiendas.

De igual forma, la validación de una organización racional, como la validación de las decisiones y acciones que ésta lleva a cabo, no es una simple regresión de razones como es el pretender que se hace A porque B porque C, como diría Hume. Para que esa causalidad sea considerada racional ha de terminar, automática y naturalmente, en una razón universal válida normativamente (Rescher, 1993). En cuanto a la ONU, esta organización se ideó a causa de las guerras que se dieron en ese siglo y porque se deseaba dejar de sufrir las desdichas indecibles que estas producen. Cuando se alcanza un universal como éste no se pide más elaboración. Ya no se puede ir más atrás, ni es necesario. La circunstancia de por sí incluye el asunto de la validación racional de fines con su importancia correspondiente. En definitiva, lo que legitima algo o a alguien son las razones que acompañan al tipo de valoración respecto a su fin.

Cuando valoramos la racionalidad de las acciones de una organización no miramos solo a sus motivos particulares; estos también deben invocar los valores sociales universalmente apropiados a los que sirve y al hecho de que los haya justificado ante su gente. El que la ONU quiera la paz en Afganistán no es más que un motivo para encaminar a perseguirla sus acciones y su decisión. Cuando la ONU se vuelca en el hecho de lograr la paz en Afganistán porque “la paz” es un valor deseable y universal en este mundo, cuando justifica que no es algo que quiere circunstancialmente sino que cualquier persona de razón también lo querría dentro del sistema de valores en que se discurre, su legítima racionalidad como organización queda reconocida. Otro caso similar sería el de un banco que quiera fusionarse con otro y se encuentre con que el proyecto es considerado un “deseo” irracional hasta que se demuestra que es para un fin adecuado como es, por ejemplo, para crecer. Esto se debe a que el deseo de fusionarse con otro banco por motivos de crecimiento es algo universal y socialmente reconocido como legítimo. Solo este tipo de legitimación puede racionalizar una evaluación o elección o una preferencia que surja de ello.

Un querer es racional cuando, además de poder extender la regresión de A porque B y B porque C, llegamos a algo que es generalmente, universalmente, deseable. O sea, algo que el quererlo –para los que se lo cuestionan–, se ve que tiene sentido y se puede pensar que todos deberían hacerlo así y que no es necesario hacerse más preguntas. Solo cuando A hace esto que vemos como normal y natural para la gente en general,

dejamos de pedir explicaciones más especiales. La racionalidad cumple con su trabajo hasta este punto

Basándonos en lo que dice Rescher sobre la racionalidad, en el colectivo organización se distingue a) el “querer” que se profesa, o sea, aquello que dice y declara que quiere o prefiere por medio de su visión o proyecto de organización; y b) el “querer” que es solo sentido y, simplemente, se quiere o prefiere. De estos, el “querer” verdadero y adecuado es el que una organización razonable, imparcial, bien informada, bien intencionada, con sensibilidad y entendimiento, piensa que debe “querer” en línea con lo que son sus “mejores intereses”. Este “querer” es el decisivo para que la organización sea racional. Consiste en aquello que está en su verdadero y mejor interés y en el de sus individuos.

Pero hemos de recordar que racionalidad en una organización –como en un sujeto–, significa que no es solo un asunto de hacer lo que se “quiere” sino de hacer lo que racionalmente se “debe”, dada la situación social en la que está situada. El que una organización sea racional implica también el que se intente hacer bien, es decir, inteligentemente, lo que se debe hacer según su naturaleza. En este aspecto, la racionalidad evaluativa se presenta también como parte indispensable. Pues, para que una organización se diga que actúa racionalmente debe cuidar, no solo la eficacia de los medios que utiliza sino del valor de los fines que se propone. Ante un desarrollo, aunque éste sea incluso solamente hipotético, la reflexión que los representantes de una organización deben hacer es si es o no una buena cosa para sus intereses y para los intereses de la sociedad en la que se mueven. La acción de perseguir lo que se desea no hace racional a una organización por el hecho de desearlo (Rescher, 1993). Evaluar ese *deseo* en sí mismo es crucial para determinar si el objeto deseado es, en primer lugar, realmente deseable, o sea, algo que merece desearse; y luego también, si es útil y justo.

Ciertamente, el deseo es suficiente para explicar racionalmente la conveniencia de una acción, pero no lo es para cualificarla como totalmente racional. El punto clave de la racionalidad de una organización es considerar que no es lo que se “quiere” sino lo que se “debe querer” lo que la hace ser racional. Pero, además, no es racional solo la organización que “desea” aunque sea lo que “deba desear” sino lo que es bueno para sus “intereses”. Cuando estas dos cosas difieren, cuando la organización persigue algo “deseable” pero contrario a sus “intereses” es señal de que la racionalidad y el deseo han tomado caminos distintos. Sin embargo, perseguir “deseos” a expensas de las

“necesidades” y de los “intereses” de la organización es algo claramente contra productivo y loco.

Así, el que un proyecto sea “deseable” “útil” o “justo” no lo hace automáticamente racional; como tampoco se convierte en valioso por el hecho de conseguir que sea valorado por la gente. Los fines y propósitos de la gente o de la organización no son válidos automáticamente, ni tampoco porque lo diga la lógica formal. Ésta puede ser tan irracional en la adopción de sus fines como en cualquier otra elección. Tampoco, los intereses aparentes de una organización son, por el hecho de ser “intereses”, automáticamente genuinos. Tenemos como ejemplo los numerosos casos que conocemos de países regidos por dictadores en los que el obtener lo que ellos quieren no tiene por qué ser beneficioso para el conjunto de personas que lo forman ni para sus verdaderos intereses. También puede suceder que, algunos proyectos u objetivos puedan no ser válidos por el hecho de haberlos adoptado y a pesar de ello. Los “fines” de las organizaciones no racionales pueden ser muy destructivos para ésta o, cuando menos, pueden convertirse en un impedimento para la realización de sus verdaderas “necesidades”.

Por eso, una racionalidad fortalecida pide juicios de valor acerca de los objetivos, una valoración de dicha preferencia y una justificación de ésta en base a lo que es mejor para sus “intereses verdaderos”, lo que es más que una mera expresión de preferencia. Esta es la tarea de la racionalidad de fines: asegurar, por medio de la argumentación que justifica, una organización racionalmente apropiada y legítima. Por eso se considera que la racionalidad evaluativa es un aspecto crucial de la racionalidad y de la organización: simplemente porque da entrada a la comunicación de los valores y su argumentación. Hay, pues, en la racionalidad más asuntos implicados que la estricta instrumentalidad o mera efectividad en el logro de los fines, sobre todo cuando ésta no se interesa por lo inapropiado que puedan estos ser.

La racionalidad de los fines o racionalidad evaluativa es esencial también porque cuando aplicamos a nuestros fines un peso y valor que no tienen, estos nos avisan de que estamos persiguiendo una quimera. Y no es aconsejable correr hacia un destino que no nos va a reportar beneficio. De modo que es inútil mantener una consonancia racional con lo que creemos o hacemos o valoramos si el proyecto con respecto al cual todo se relativiza no es racional en primera instancia (Rescher, 1993). Los deseos no

examinados, no evaluados o no justificados pueden dar motivos para la acción, pero no constituyen “buenas razones” para ésta. Para estar seguro de no tomar el camino equivocado, un líder debe buscar sus deseos satisfechos en el cajón de las “necesidades” de la organización. Esas necesidades han de ser las que determinen los “intereses” que se especifican en el proyecto, no solo los “deseos” que él abriga. Los verdaderos intereses de una organización no tienen por qué coincidir con los que tiene el liderazgo que los elige sino con los que debe tener si conduce su investigación y su evaluación apropiadamente partiendo de las necesidades reales y justificadas de la organización. Los deseos tienen muchas posibilidades de ser, en conjunto, irracionales, perversos y patológicos. (J.Rawls, 1979)

Aristóteles establece una clara distinción entre el *deseo* como tal y la *preferencia* racional. Esta distinción de lo que es “real” frente a lo que son “intereses” y “deseos” es crucial para la racionalidad de la organización. Lo primero es lo que queremos y lo segundo lo que debemos querer, es decir, lo que querríamos si fuéramos inteligentes acerca de la conducta que nuestra vida requiere: prudentes, sensibles, conscientes, bien considerados y demás. (Rescher, 1993). Por otra parte, los “intereses apropiados” de una organización tienen un elemento importante de relatividad que hay que tener en cuenta también a la hora de justificarlos. El ideal de una organización respecto a sus valores, pensado a la luz de su propio sistema de valores acordado, será diferente del de otra, aunque ambas estén bajo el mismo prisma cultural. Ese ideal dependerá, en gran medida, de las circunstancias particulares y de las condiciones en que se encuentre la organización más allá de sus deseos. En ausencia de contraindicaciones, conseguir lo que se “quiere” suele redundar en interés propio. Hay un grupo de “intereses” que las organizaciones comparten, como es la transparencia, el nivel de competencia, los recursos y la calidad, costes, oportunidades y condiciones. Son estos valores generalizados los que al final determinan la validez de los intereses individualizados de la organización. Ambos tipos de intereses, los más particularizados y los generales, juegan un papel determinante en las operaciones de la racionalidad.

Pero, la racionalidad de fines debe tener presente también el hecho de que una organización, por el hecho de ser una organización, tiene ciertos requisitos como son: los recursos, la seguridad, la información para la orientación cognitiva, el reconocimiento, la libertad de acción y otros, sin los que no podría crecer como organización. Si no se pone

la debida atención en estos requisitos específicos, la organización puede frustrar su realización, lo que hace de ella un hecho no racional. Los requisitos de la organización no son solo medios instrumentales para otros bienes, sino aspectos o componentes de un buen fin: el proyecto. Pero ¿es ese proyecto realmente un buen fin para la organización? Porque, lograr los proyectos que se plantean es un bien intrínseco pero no necesariamente un bien supremo. Los fines universalmente apropiados en las organizaciones humanas no son libremente elegidos por un liderazgo, están fijados para la organización por la circunstancia ontológica ineludible en que ésta se sitúa. Y es la ontología de la organización la que determina lo “apropiado” respecto a sus fines.

Cuando una organización no actúa por razones sino que lo hace por motivos o emociones tales como el miedo, el deseo, hábito, impulso, codicia... aunque pueda tener fines y propósitos a la vista son, generalmente, no apropiados y, por tanto, no con un fin con sentido: en cuyo caso, la acción racional cesa (Rescher, 1993). Entonces, habrá sitio para las acciones dirigidas a un objetivo pero éstas no serán las apropiadas y desde el punto de vista racional.

En resumen, hay dos grandes razones por las que la racionalidad de fines – racionalidad evaluativa– es indispensable en una organización. En primer lugar, porque no importa lo eficiente y efectivamente que una organización persiga unos fines si estos no son los racionales y evaluativamente apropiados. Y, en segundo lugar, porque una organización no puede proceder racionalmente sin considerar el valor relativo de sus medios y sin averiguar si el coste de estos –los recursos que está gastando en ellos– está en consonancia con los valores que supuestamente está realizando. Esto simplemente se hace preguntándose: ¿Son esos costes que están considerados dentro de los medios, un valor económico? Con lo que: sin una evaluación –en este caso, económica–, la racionalidad se hace imposible, irrealizable y se pueden producir consecuencias fatales para la racionalidad en general, dada la propia unidad sistémica de la razón.

## **8.6. La conexión objetivos-valores en la organización racional.**

En capítulos anteriores ya he hablado de lo que son los valores y de que estos se pueden clasificar en tres categorías según sean *deseables* en sí mismos, *útiles* para otro fin o *justos*. En este sentido, el Webster’s New Collegiate Dictionary (edic.1961)



define los valores como “la cualidad o el hecho de ser excelente, útil o deseable” Sin embargo, como apunta Rescher, un valor no es precisamente una cualidad del ser humano. Ante la falta de consenso respecto a la delineación del término y aunque la sociología lo ha intentado durante décadas, la ciencia de los valores –axiología– ha estado deliberando desde la antigüedad si los valores pueden o no ser enseñados y medidos.

Propongo como Rescher (Rescher, 1969), un tipo de evaluación de los valores no abstracta sino “en contexto”, es decir, en conexión con un objetivo o proyecto. Según el parecer de esta tesis, la evaluación de los valores: éticos, jurídicos, sociológicos, económicos, políticos, pedagógicos, etc. requiere un marco de referencia que se encuentra en la base misma de los valores constitucionales de cada sociedad y en el sistema de valores que cada organización considere a la luz de sus fines. En base a la escala de valores universal y dentro de una cultura determinada adoptada como acuerdo previo, se puede justificar racionalmente el nivel de “realidad” y de “autenticidad” de las interpretaciones y conductas de la gente y de la organización misma y el polo opuesto de “falsedad” o “falta de vigencia” de las mismas.

Los principales indicadores de los valores que se han suscrito son precisamente los que reflejan las medidas pragmáticas de los objetivos: los acuerdos, decisiones, acciones y cambios que se requieren para que el proyecto progrese y se solucionen los problemas y conflictos que surgen en el camino. Para ello, los valores actúan no como instrumentos sino como facilitadores de las acciones y las decisiones practicadas. Esta manifestación se hace de dos maneras: verbal y conductualmente. De todos los sujetos que trabajan un objetivo se espera, por un lado, que tengan un grado de conformidad con la manifestación de lo que los valores acordados representan; y, por otro, que su manera de actuar, su disposición para aprobar, recomendar o animar y su disposición para actuar y conducirse, como también su gasto de energía, su utilización del tiempo, etc., sea en base a esos valores.

Ahora bien, los valores son un intangible, es decir, son cosas de la mente que tienen que ver con la visión que cada uno tenemos de lo que es una buena interpretación (Rescher, 1969). La función que desempeñan los tres órdenes de valoraciones en que se ordenan de manera universal –*deseables, útiles, justos*–, es la de actuar como significativas y posibles interpretaciones de los objetivos y de las distintas situaciones

de la realidad. Otra función fundamental de los valores es que son susceptibles de justificación y razonamiento. Se trata de la capacidad que tienen las valoraciones de los hechos de ser comparadas, defendidas, demostradas, etc., lo que hace de la argumentación el recurso de la organización racional. Por otra parte, a través de la valoración, las personas dan cuenta racional del fenómeno de su interpretación como ser humano libre. Su libertad la expresa en forma de valoración y juicio. Cuando emitimos un juicio sobre un hecho –persona, cosa o acción– nos estamos expresando de manera crítica sobre el valor del mismo o sobre su actuación. De modo que la racionalidad evaluativa, en su quehacer con los valores, es lo que puede garantizar la solidez del conocimiento o, lo que es lo mismo, es la garantía de racionalidad vista desde el individuo y la organización.



Figura nº 6

La escala de valores universal

Sin embargo, la conexión entre los valores y los objetivos no es directa. Tener un valor es obviamente diferente que tener un objetivo como lo es tener cierta preferencia. Pero, naturalmente, los objetivos que uno adopta o las preferencias que uno tiene son reflejos e indicaciones de los valores con los que uno está de acuerdo y a los que se adhiere. Así, el principal papel de los valores es la racionalización del objetivo y lo que esto implica. Lo cual puede ser visto desde varias perspectivas: a) la de una deliberación en relación con valores deseables: según el contexto de una cuestión en la que la pregunta sería: ¿qué voy a hacer o vamos a hacer?; b) la de un consejo o disuasión: en relación con valores útiles o ventajosos que caerían en el contexto de la pregunta ¿Qué vas a hacer? c) la de una acusación o defensa: en relación con lo justo

por ley o por naturaleza. No importa lo que se vaya a hacer, siempre habrá un valor respecto al cual se pueda apreciar eso que se va a hacer. Ello conlleva un proceso de toma de decisiones que supone la valoración comparativa de ciertas alternativas en el intento de establecer una para determinar un modelo coherente de acción que represente la mejor cosa que hacer. Así, el recurso de los valores es indispensable para hacer la evaluación comparativa entre acciones alternativas.

Los valores desempeñan un papel muy importante en la racionalidad porque son los que proveen los medios de arbitraje entre las alternativas incompatibles. Alternativas que pueden no ser necesariamente incompatibles en ellas mismas en abstracto pero puede que se conviertan en mutuamente excluyentes en un contexto de recursos limitados.

Los valores no se enseñan cómo no se enseña la sensibilidad, pero sí se pueden cultivar y hacer que se asimilen. La existencia de una cultura que incluya y relacione todos los valores o modos de interpretar un hecho, conducta u objetivo como ético, estético, cultural, económico, político, justo o de cambio, se debe a la racionalidad evaluativa del ser humano como ingrediente indispensable de su racionalidad. La retórica argumentativa en Cicerón, Aristóteles, Quintiliano, y más recientemente, en Ch. Perelman (1989) delimitan una de las tres categorías de valores a cada tipo de discurso –mensaje, diálogo o debate–. Así, el rol fundamentalmente teórico del líder como responsable del proyecto, se suscribe a los valores *deseables* en sí mismos y pretende que se tengan en cuenta en el discurso interno de la organización para que actúe desde la motivación y, también, como refuerzo a la hora de tomar decisiones, en las acciones y en la búsqueda de acercamientos en el disenso. Al imputar un valor útil del tipo económico, pragmático o político a un objetivo o a una conducta, la gestión suscribe con ello las expectativas apropiadas a la hora de considerar alternativas. Las decisiones y acciones que resulten tendrán que justificarse en base a estas valoraciones y así, actuarán como recomendaciones de las acciones a seguir y, sobre todo, marcarán la actitud o conducta que debe acompañar el logro del objetivo en todo momento.

En el siguiente capítulo veremos cómo el liderazgo trata los valores en los *mensajes* cuando dirige a su gente acerca del comportamiento y cómo los argumenta para persuadir hacia el acuerdo; veremos también cómo la racionalidad práctica de la gestión trata los valores en la *deliberación* acerca de los objetivos para las tomas de

decisiones alrededor de estos: los gestores se adscriben a los valores de utilidad y ventaja que facilitan los medios para el fin al que sirven. Finalmente, veremos también cómo la racionalidad práctica de los expertos tratan los valores en los *enfrentamientos* de interpretación que ocasionan los conflictos y cómo son ellos los que tienen que resolverlos, para lo que se reservan la parte práctica del hacer y, a veces, de los valores de justicia y equidad; y cómo todos ellos, incluido el liderazgo tienen que debatir sobre ellos para convencer.

## *Tercera Parte*

*La propuesta: el Modelo sistémico de racionalidad  
en las organizaciones (MSRO)*

## CAPÍTULO 9

### 9. EL INSTRUMENTO DE AUTOGOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN: LA ARGUMENTACIÓN-COMUNICACIÓN RACIONAL.

#### 9.1. La argumentación-comunicación y la racionalidad.

Un proyecto es un producto artificial fruto de una visión, un deseo o una necesidad. Pero es también una forma de expresión, es decir, de comunicación entre los miembros que lo integran y de estos con el exterior para hacer realidad dicha visión. Como dice Vico: “La realidad se trasluce a través de lo inteligible de la comunicación”. Y ello porque, en el tejido de acciones comunicativas entre los sujetos que intervienen en el proyecto es precisamente donde se genera el saber poiético o *poiesis* –etimológicamente del griego ποιέω, que significa “crear”– (Vico, 2006).

Como hemos visto en los capítulos anteriores, los individuos en la organización se agrupan y funcionan comunicándose y enfocando los asuntos desde la manera de razonar más acorde con su rol y funciones. Cada rol, desde el ejercicio de sus funciones, despliega unos instrumentos de comunicación para lograr distintos resultados. El liderazgo, desde la racionalidad teórica, hace uso del *análisis de situación* para poder entender el entorno y a su gente y del *mensaje* para lograr los acuerdos base que van de actuar como principios y que serán, a su vez, el soporte del proyecto. El rol de la gestión, por su parte, trata fundamentalmente de solucionar los problemas que surgen en el proyecto desde la racionalidad práctico-activa, haciendo uso del *análisis* para prever y del *diálogo* para deliberar y decidir sobre las posibles alternativas a la acción y para coordinar la conducta de los implicados. Mientras que el rol del experto, desde un enfoque práctico-productivo, enfoca su cometido desde: el *análisis* de la realidad hecha de contrarios y del *debate* respecto a los conflictos y contradicciones que esa realidad presenta.

Por medio de las herramientas de la comunicación, todo sujeto expresa sus sentimientos, opiniones y actitudes en base a valores y decide los pasos del proceso que deben seguir sus pensamientos. De modo que las vías que ofrece la comunicación –discurso, diálogo, debate– son los medios naturales de auto expresión y los instrumentos de todo ser libre en su necesidad de comprender y descifrar todo lo que ve.

Comunicación y pensamiento se dan en el sujeto de manera conjunta. Por el lenguaje y la comunicación se pone en marcha el desarrollo del pensamiento y a la inversa. En esta relación comunicación-pensamiento, el pensamiento es la condición de la comunicación, algo propio de todo sujeto y, también, condición de su humanidad. En esta relación pensamiento-comunicación hay varios rasgos muy especiales a destacar respecto a su uso. Como dice Vico, “la necesidad de explicarse y de comunicar las ideas a los demás hace que el hombre, aún en el caso de que tuviera su espíritu embotado, se vuelva naturalmente ingenioso”. (Vico, 1941: 43). Además, es también de destacar que para ser verdaderos comunicadores antes debemos estar convencidos de que necesitamos la opinión del otro –aunque sea muy opuesta a la nuestra– para conformar la propia.

El lenguaje, por su parte, es creación –*poiesis*– porque posibilita la comunicación y, con ello, el desarrollo sociocultural en un sentido siempre creciente. (Vico, 2006). Para esta tesis, el lenguaje que se usa en la comunicación no se explica en términos fisiológicos sino que responde a los diferentes enfoques mentales que se estén utilizando. Tenemos por ejemplo que la racionalidad práctica de la *acción* y de la *producción* del proyecto tiene una expresión diferente de la racionalidad teórica de la *visión* y los *acuerdos*. Sin embargo, como dice el pragmatista Vico, la racionalidad teórica debe articularse con la práctica y los métodos de ambos deben ser complementarios. Este proceso conjunto se inicia a la luz de la experiencia y se realiza ordenando los hechos objetivos y sus valoraciones por medio de los procesos prácticos.

Para Marco Fabio Quintiliano (1963-1968), la adecuación de los juicios emitidos está toda ella en manos de la facultad de evaluar y argumentar del sujeto. Y, a su vez, los argumentos están contenidos en la parte de la Retórica llamada Tópica, –en sentido amplio del griego *τοπικός*–. La serie de posibles argumentos que nos ofrece la tópica encuentran su espacio en el marco del *sentido común* que se ordena alrededor de lo verosímil. Y que, aunque por medio de los argumentos de la retórica no se obtiene la

verdad ya que solo justifican el ámbito de lo posible, no por esto se cae en la falsedad o el error. A partir del ingenio o intuición y por una cierta habilidad en el uso de la tópica al argumentar, alcanzamos “segundas verdades” que no tienen ese carácter de necesidad y universalidad con el que se reviste la ciencia entendida al modo aristotélico. Pero son verdades que se adaptan a las situaciones concretas, atienden a lo singular humano, a los estados de ánimo de los oyentes y, en muchas ocasiones, producen certeza y también verdad (Vico, 2006).

Más recientemente, Perelman y Olbrechts-Tyteca (1989), elaboraron una clasificación de los argumentos que tiene como punto de partida la teoría clásica de la tópica de los clásicos (Aristóteles, Cicerón, etc.) sobre los lugares comunes. Relacionaron de manera exhaustiva las principales premisas de la argumentación entre las que se incluyen las de tipo cualitativo: las creencias, los valores, las relaciones jerárquicas de estos con los lugares comunes de tipo cuantitativo.

Lo contrario al uso de la Tópica es la utilización del método teórico deductivo de la Ciencia que procede a partir de fórmulas. Este método conlleva lo que hoy se considera un “reduccionismo” (E. Morin, 1977) de las posibilidades del concepto que, aplicado al asunto de lo humano que nos ocupa, se concreta en un dejar escapar la imaginación, la fantasía, la averiguación, etc. del autor de los hechos.

Por el contrario, la racionalidad ampliada entiende que un argumento o expresión verbal de un razonamiento es aquella tercera idea que se encuentra para acercar o unir dos o más opiniones acerca de la cuestión propuesta. Cuando creemos que debemos apoyar o refutar un objetivo, como podría ser, por ejemplo: “Alaska ¿naturaleza virgen o petróleo?”, argumentamos con la intención de que el otro cambie de opinión y se acerque al punto de vista que defendemos. Sin embargo, como ya hemos considerado, es muy improbable que se logre un consenso entre partes enfrentadas. Para conseguir que el interlocutor resulte, en parte convencido y al menos persuadido, el productor del texto persuasivo deberá reunir argumentos –pruebas, razones– con los que darles credibilidad y presentarlos de manera que se integren en un conjunto semántico y lingüístico capaz de modificar las convicciones de esa tercera persona. Sin embargo, ofrecer esa sucesión clara y ordenada de pruebas que se requiere es, sin duda, una de las tareas más complejas de la comunicación argumentativa.



La utilidad de los argumentos sacados de los tópicos es que solucionan los problemas y conflictos que surgen como fruto de las valoraciones de los actores dentro de un contexto. La argumentación soluciona *problemas* al aconsejar o disuadir acerca de un valor y en busca de una vía o entendimiento común a una cuestión irregular que aparentemente permite más de una respuesta. Resolver *conflictos*, en cambio, consiste en neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival cuando nuestros “intereses” entran en confrontación, oponiéndose verbalmente con argumentos o emprendiendo acciones antagonistas. Teniendo en cuenta que el fin del conflicto es lograr los objetivos que motivaron dicha confrontación.

Vico apreciaba mucho la tópica porque, como decía, hace posible el orientarse ante la realidad, expresarla y sobre todo, comportarse o actuar respecto de ella. A través del *ars inventiva* –ingenio o intuición– de la tópica, los individuos se orientan en su búsqueda para exponer ideas y argumentos en los que apoyarse. El ingenio es aquello que hace posible que el razonamiento se mueva con cierta seguridad en el campo de lo verosímil, es decir, en el ámbito de la retórica [comunicación] y de la política. A. R. Caponigri (1953) dice que la Retórica es la verdadera disciplina cívica, el verdadero *ars humanica* que hace que el político comunicador se encuentre en el centro del universo cívico de la organización y que ésta sea su motor.

A diferencia de la *Tópica*, la *Crítica* es el arte de la afirmación “verdadera” y se emplea como método exacto y seguro que pretende llegar a un conocimiento pleno. Estos dos recursos de la ciencia son –como recursos de la razón y en cuanto a los argumentos que encuentran–, de índole muy diferente. El motivo de esta diferencia es que los argumentos que se buscan desde la tópica tratan de las diferentes *valoraciones* que rodean a los *hechos*. Por el hecho de valorar, se está defendiendo una opinión frente a otras posibles al menos durante cierto tiempo. Además, la conducta del que valora queda afectada por el tipo de valoración que defiende. Finalmente, esos valores que acompañan a los hechos objetivos representan una realidad que aunque solo es posible es, no obstante, justificable: es decir, susceptible de argumentación. ¿Cómo se explica que esa realidad que se persigue en una organización en forma de proyecto dependa de las valoraciones de sus miembros? Desde sus diferentes perspectivas y responsabilidades, todos los roles en la organización –tanto el liderazgo como la gestión y los expertos– proponen “valoraciones razonables” que han de ser justificadas

y defendidas con argumentos extraídos de la tópica. El mensaje-discurso del liderazgo, por ejemplo, intenta justificar un acuerdo por medio de argumentos que se llaman de *ejemplos o analogías* que avalan las valoraciones que propone y que las hacen verosímiles ante sus liderados. Para conseguir que un proyecto se cumpla, el liderazgo tiene que lograr esos “acuerdos” y tiene que conseguir que la gestión y los expertos se adhieran a los valores que propone y se comprometan con ellos. Los acuerdos se logran porque la fuerza de la justificación permite creer y adherirse a ellos como posibles y aceptarlos como probables.

La tarea de *persuadir y convencer* es una deber compartido por los tres roles aunque de forma relativa. Interpretado desde su enfoque racional: el liderazgo, la gestión y los expertos/as llevan a cabo en una especie de juego racional y dialéctico con sus diferentes y relativas valoraciones sobre los hechos y los de su opuesto. Cuando cualquiera de los roles aporta razones para persuadir o convencer acerca de una u otra opinión, el proceso es: (a) establecer los valores base por el acuerdo, (b) avanzar hacia un posible entendimiento común o, simplemente, (c) intentar lograr un cierto acercamiento de pareceres cuando estos se dan enfrentados. Por ejemplo, si opinamos que Alaska debería permanecer como un espacio de naturaleza virgen y que no se permita en su territorio la explotación de petróleo, podemos enfocarlo desde el intentar que se establezca un acuerdo a nivel de norma sobre el valor natural de Alaska, o que se decida la alternativa más conveniente en forma de diálogo o, finalmente, podemos tratar de que se decida en contra de la que se opone a nuestra opinión.

Del mismo modo, por la vía del mensaje o discurso, el liderazgo trata de persuadir a su gente para que esté de acuerdo con la visión que ha imaginado en forma de proyecto y de sistema de valores por medio de argumentos de ejemplo; por la vía del diálogo los gestores utilizan dos maneras de argumentar acerca de las *decisiones* referidas a la acción y al cambio que incumben al proyecto: una es la argumentación *normativa* que consiste en razonar sobre los problemas morales y políticos que se producen, sobre los que se tiene que lograr un entendimiento común acorde a unas circunstancias concretas; y otra es la argumentación *pragmática* o de resultados que consiste en evaluar los puntos de vista y las valoraciones que los expertos en el proyecto están barajando. La argumentación que se utiliza en ambos casos es la *argumentación de lo probable o verosímil* que consiste en tratar las valoraciones alternativas de una misma categoría,

para determinar la solución más justificada como las más útiles, ventajosas, o probables en relación a un fin común. Los expertos en las organizaciones racionales, por su parte, se preguntan y razonan acerca de la necesidad de realizar su tarea de una manera o de otra y de decidir ante los conflictos que esa realidad genera. De modo que un profesional experto se distingue por su talento para justificar las valoraciones sobre los hechos y por la defensa de estas frente a las valoraciones contrarias. Por extensión, el experto en la organización racional argumenta lo que es competente o inexcusable para su fin y lo hace intentando desactivar las alegaciones de la parte contraria. Además de su uso de la comunicación del debate y de los *argumentos rigurosos* sobre lo propone como solución, el experto representa la realidad de los hechos y es el autor de los mismos. Las dos partes del debate participan del juego dialéctico de la argumentación que justifica una postura frente a la otra en la creación de algo que les es extraño a ambos: la decisión última que tomará el liderazgo ante los conflictos para un posible acercamiento de pareceres.

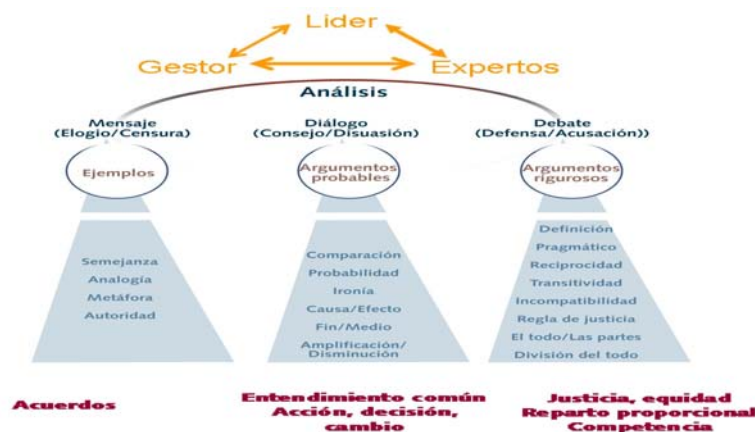


Figura nº 7

La comunicación-argumentación y los roles

## 9.2. El mensaje demostrativo del acuerdo y su relación con la racionalidad teórica del liderazgo.

En el contexto del proyecto y de la organización, el *mensaje* es el discurso que emite el liderazgo para establecer, en forma de *acuerdos previos*, una convergencia de voluntades entre las partes con el propósito de promover el fin. Por la vía del mensaje

–también llamado discurso–, el liderazgo comunica el proyecto y el sistema de valores de la organización y trata de mantener en la brecha a sus seguidores. El mensaje no es algo que una vez emitido se mantenga automáticamente, sino que debe ser producido y reconstruido permanentemente en forma de *acuerdos*. Esto se debe a que un proyecto es un dominio de acción formalmente organizado que incluye actividades no productoras como, por ejemplo, la entrega de un servicio, la venta, etc., que hay que estar constantemente estableciendo, renovando y manteniendo en forma de acuerdos previos. Por vía del mensaje, el liderazgo refuerza dichos acuerdos invitando a los demás –con su mensaje-discurso interno y externo–, a estar de acuerdo con lo que propone. De manera que se puede decir que la racionalidad teórica del liderazgo –a través del mensaje– está al servicio del acuerdo y éste del proyecto.

Sin embargo, dado que los acuerdos que el liderazgo trata de conseguir por la vía del *mensaje* tienen el carácter de ser “previos” a la elección o decisión práctica, se puede entender que el mensaje no pretende condicionar ni siquiera opinar sobre asuntos prácticos –de lo que se ocupa la gestión o los expertos–. Los integrantes del proyecto, en caso de verse influenciados por el mensaje, pueden rechazarlo y decidirse a no participar de los propósitos que éste transmite. En efecto, sucede que los receptores de un mensaje en una sociedad democrática y del conocimiento, pueden comportarse como espectadores que son libres de atender a las intenciones del mensaje, pudiendo mostrarse en desacuerdo con lo que éste propone. Desde la postura de simple “espectador”, el sujeto tiene la posibilidad de adherirse o rechazar lo que se le propone. No pasa lo mismo en cuanto al *diálogo* ya que la postura del “interlocutor” interviene en la comunicación como deliberador y como parte activa. El receptor pasivo del mensaje se fija y juzga –para su adhesión o rechazo–, en el valor estético de la acción comunicativa del comunicador. Así, al tiempo que el emisor del mensaje trata de demostrar y justificar lo que propone respecto a los hechos objetivos, su público observa si lo que está diciendo es algo bueno o malo, si lo dice bellamente o si tiene un adecuado valor cultural o educativo.

Por tanto, de la comunicación demostrativa propia del mensaje nunca va a salir una decisión práctica, sino solo un *elogio* artístico, admirativo o por el contrario, una *censura*. Así, en contraste con el diálogo que la gestión va a mantener con los expertos, el liderazgo utiliza el mensaje para provocar en su audiencia la disposición o conducta

por valores deseada en la organización o para recordar las reglas del juego o, en su caso, para mantener frescos los valores aceptados con anterioridad. Todo esto lo realiza el liderazgo del conocimiento con un carácter de declaración –no de adoctrinamiento ni de dogmatismo– por lo que se le denomina “discurso demostrativo”. Por contra, cuando el liderazgo tradicional emite un mensaje, éste suele tratar de regular, de manera formal, las conductas y las acciones que propone. Hoy, el espectador que escucha un mensaje sabe que no está obligado a alcanzar el acuerdo que se le propone por esos medios comunicativos.

De hecho, las reglas del mensaje consisten en ciertas pautas y criterios que confieren forma y estilo a un contenido. En general, lo que se espera de este tipo de acción comunicativa es persuadir por la elocuencia del que lo emite, no convencer por la argumentación, aunque ambos requisitos sean necesarios. Sin embargo, a pesar de que demanden una intencionada falta de imposición o presión, los acuerdos previos son indispensables para el proyecto. El que existan acuerdos acerca de la planificación de los objetivos y del sistema de valores y que estos sean conocidos y confirmados por los miembros de la organización es fundamental para el logro de los fines del proyecto y para los cambios y las mejoras que en él han de darse.

En términos generales, el propósito del mensaje o discurso es formalizar acuerdos y mantenerlos. Colectivamente hablando, el valor real de la organización está en conseguir que su finalidad –los proyectos– sean deseados por todos los miembros, es decir, que el interés en alcanzarlos sea ampliamente compartido por todos. Ante este *desiderátum*, el mensaje es la vía de comunicación que va a procura la integración y la interacción de intereses y valoraciones en la organización. De tal modo que el grado de éxito del proyecto es proporcional al grado en que la gente se adhiere y no rechaza los acuerdos que el mensaje o discurso propone.

Cuando Habermas (1990c) niega que lo que él llama “acción comunicativa” sea apto en las organizaciones empresariales, se refiere a que realmente, “el ejercicio del poder” en dichas organizaciones no está especialmente interesado en la búsqueda del “acuerdo previo” para su funcionamiento sino que lo único que reclama son respuestas teóricas generales que no tienen relación con la práctica. Pues bien, es cierto que la racionalidad teórica del liderazgo y su vía de comunicación –el mensaje del acuerdo

previo— no se dirige precisamente a modificar la realidad —como afirma Habermas—, sino solo a la idea acerca de “cuál” debería ser o seguir siendo dicha realidad.

Situado en el terreno de lo incierto y relativo, la acción comunicativa que supone el mensaje del liderazgo pierde su validez y adecuación si se entiende o se emite como un mensaje dogmático de carácter cerrado propio de una racionalidad teórica deductiva y jerárquica. De hecho, en las organizaciones no tradicionales, —incluidas las empresariales— hoy no se puede hablar *ex cátedra*. Mucho ha avanzado el sujeto como para que no se revuelva ante cualquier amago de imposición. Pensemos en la actitud que hoy provocaría en un joven miembro de una organización familiar, la pretensión de un padre dominante o, la de un alumno de instituto ante un profesor autoritario, etc. Como dice McCarthy (1987), hoy se aceptan solo las situaciones en las que los líderes pueden “con reservas” actuar autoritariamente y aquellas en las que se tiene bien presente que solo se pueden lograr los fines con “acuerdos”. Esto se debe a que, en general, la racionalidad teórica del mensaje es limitada de cara a la práctica en la organización.

En contra de la idea de Habermas, la vía de comunicación del mensaje es indispensable para abrirse a la diversidad de intervenciones y contra intervenciones de unos y otros en la organización. La racionalidad teórica, desde la perspectiva que le distingue de lograr acuerdos constructivos y aprendizajes colectivos que no supongan la intrusión de la autoridad, crea un sentido de cooperación y colectividad entre los miembros del proyecto. Sobre este tema, Eric Verdier (1994) ha llegado a analizar, en sus estudios sobre la acción pública en la formación profesional en Francia y Alemania, cómo la eficacia de la acción comunicativa depende del grado en el cual los sujetos que intervienen se relacionan “como una organización” al modo formulado por H. Simon.

Las controvertidas argumentaciones de Habermas (1989) acerca de la incompatibilidad entre la acción comunicativa y las actividades organizacionales orientadas a la práctica de la acción y la producción, probablemente se refieren a las organizaciones *tradicionales* y *modernas* en las que se hacen esfuerzos por comunicar sin que ello conduzca a una comprensión mutua pues, para los mandos de esas organizaciones, “comunicar es a menudo transmitir mensajes y asegurarse que sus destinatarios, es decir, los subordinados, los asimilarán bien”. (Habermas, 1987: I, 98). Habermas critica este tipo de mensaje cerrado que la audiencia hoy no acepta, no porque éste sea obtuso sino porque, estos estilos de mensaje, no “buscan en absoluto

comprender aquello que se les quiere comunicar”. En general, “la comunicación en el trabajo no deja de ser un verdadero problema, se podría decir que es el problema clave de la productividad de un país y en la vida social en la empresa”. (Zarifian, 1996).

El *mensaje abierto* del liderazgo intenta establecer una valoración como superior a sus contrapuestas dentro del proyecto y del sistema de valores de la organización y lo hace por medio del *elogio* o la *censura*. El mensaje trata de demostrar lo apreciable de una determinada valoración que se propone frente a otras valoraciones. Su técnica consiste en poner ejemplos para probar la superioridad del valor propuesto, refutando otros como no relevantes o, al menos, de menor importancia o fuera de la categoría adecuada. Pues, como decíamos, el mensaje trata con los valores de lo deseable en sí. Si, por el contrario, lo que el líder quiere demostrar es que algo es censurable, éste tendrá que expresar primero lo que el proyecto entiende por valores superiores y luego, censurar aquellos de los que carece. Por la vía del *elogio*, el liderazgo intenta lograr que la audiencia esté de acuerdo con que el valor propuesto es el más importante. Por la vía de la *censura* intenta, en cambio, que se acepte que hay algo que corregir o añadir para que sea el más adecuado e importante.

Por la vía del mensaje, el liderazgo motiva e incita a que los *valores* de conducta se tengan presentes y trata de *sensibilizar* y de *fidelizar* a la audiencia. También por esta vía, el liderazgo se propone eliminar dudas, sospechas o inseguridades. Por medio de ejemplos y de su poder para demostrar, el liderazgo justifica los *proyectos* que expone y propone unos *principios* a seguir. En la medida en que consigue persuadir a sus deseos y afectos y, aunque sea solo en parte, convencer a la razón de la audiencia, dichos propósitos van adelante. En definitiva, se puede decir que el liderazgo está cumpliendo con su cometido de “proyectar” cuando se ocupa de valorar lo que se ha de considerar *deseable en sí* para el proyecto y cuando lo comunica con éxito.

En definitiva, el mensaje del acuerdo, adecuadamente argumentado y comunicado, actúa como guía de la conducta y de los hábitos humanos dentro de la organización. Es, además, un elemento constitutivo en la formación del pensamiento de las personas en colectivo ya que trata de trascender las sensaciones subjetivas en valores sociales compartidos. Dicho de manera categórica, las personas se desarrollan y adquieren el hábito de lo colectivo en la medida en que los líderes proporcionan suficiente información sobre los hechos objetivos y argumentan acertadamente las valoraciones de estos.

### 9.3. Los argumentos del mensaje justifican los acuerdos sobre lo deseable.

Argumentando los valores de lo *deseable* en sí, el mensaje del liderazgo elimina dudas acerca de la importancia y credibilidad de los hechos y de la conducta a seguir para el logro del proyecto. Según la taxonomía de los argumentos que hemos heredado de los clásicos con Quintiliano y Cicerón, etc. y según la retórica argumentativa que Perelman recuperó, el discurso o mensaje incluye, por lo menos, cinco tipos de pruebas o razonamientos acerca de lo *deseable en sí* que se llaman “*argumentos de ejemplo*”. Sacados de la tópic, esta categoría incluye: *ejemplos, semejanzas, analogías, metáforas* o *autoridad*. Todas estas pruebas tienen en común el que se apoyan en casos anteriores –antecedentes– o en otros hechos que pueden servir de modelo para el emisor del mensaje quien trata de ilustrar o probar lo que propone –precedentes–. Esto es lo hace el liderazgo en su mensaje cuando cita autoridades reconocidas en el tema, aludiendo a costumbres o a normativas existentes. (M.T. Quintiliano, 1963-1968). Sin embargo, es de resaltar que esta clase de argumentación está a caballo entre lo que se considera una *prueba* y lo que es un *argumento* con fuerza para mover la voluntad de la audiencia. Por eso se sabe que el grado de credibilidad que el liderazgo va a conseguir con los argumentos de ejemplo es insuficiente para resolver una situación que requiera una decisión respecto a una acción o un cambio. De ahí la expresión: “no me vengas con ejemplos, dame soluciones” que tantas veces he oído en boca del liderazgo de las organizaciones diciéndole a la gestión.

La *semejanza* es una prueba-argumento que suele usar el liderazgo en su mensaje para comparar una valoración con otra que quiere justificar –ambas dentro de la categoría de valores *deseables en sí*– en la escala de los valores universales. El argumento consiste en establecer un parecido entre dichas valoraciones con el objeto de resaltar la credibilidad de la valoración menos reconocida por el receptor del mensaje. Para lograr ese propósito, el líder justifica una valoración como verdadera diciendo que es “como” otra valoración que la asemeja que es más conocida y menos difícil de expresar que ésta. En este caso, como pasa en casi todos los ejemplos, el grado de credibilidad de la nueva valoración, aunque es suficiente para incitar a la



adhesión o rechazo, no lo es para tomar decisiones. Decir que “dos valoraciones son semejantes entre sí o lo que es lo mismo, similares –no idénticas, ni iguales, ni distintas– es lo mismo que decir que poseen, a la vez, algo igual y algo distinto” (Ferreter Mora, 1964), significa que aunque sean valoraciones homogéneas no tienen por qué ser equiparables pues se puede ser semejante sin pertenecer a la misma categoría de valor. Tenemos un buen ejemplo en el valor “inteligente” de los ordenadores que es considerado semejante a la “inteligencia” del cerebro humano, sin que esto quiera decir que ambos sean equiparables. Esta semejanza, no obstante, nos permite aceptar ese valor inteligente de los computadores.

La *analogía* es otro tipo de argumentación o prueba de ejemplo que el liderazgo puede usar en su mensaje para conseguir un pro o un contra acerca del valor que propone. Carece también de fuerza para decidir pero, cuando se utiliza una analogía como la que utiliza Platón en la República (libro II) cuando compara “la Idea de Bien” con el sol, lo hace para justificar un valor que por ser de los *deseables en sí* –valores éticos, estéticos, culturales, etc. – es más difícil de comprender que algo que está más al alcance de la audiencia. La analogía tiene mucha fuerza para producir una inmediata adhesión o rechazo hacia la valoración que se argumenta. La relación de semejanza entre dos valoraciones que se consideran análogas es lo que hace a una de ellas como aceptable o posible. Pero, en términos generales, el justificar con una analogía difiere del justificar con una semejanza. La analogía equivale a “proporción” y se puede entender como semejanza de una valoración con otra, de unos caracteres, atributos o funciones con otros. La determinación del cuarto término de la proporción, cuando se conocen los otros tres, es lo que justifica aquello que se quiere dar valor o acordar. Esto sucede cuando el mensaje atribuye cierta valoración a un hecho en virtud de la presencia de esa misma valoración en hechos semejantes. Así lo hace Platón cuando elogia los valores de lo *deseable en sí* y lo hace a través de una analogía entre la idea del Bien y el sol. Si A y B tienen las especificaciones, correspondencia o afinidades x, y, z, propias de la semejanza; B tiene probablemente el atributo o valoración p. Por medio de la analogía, el liderazgo consigue la adhesión de sus espectadores atribuyendo las mismas características o valoraciones a diversos hechos como expresión de una correspondencia o semejanza identificada entre ellos. Esta técnica la puede aplicar el liderazgo a cosas pero no a relaciones. Puede decirse que el Bien es como el sol pero no que la amistad es

como la paternidad. Además, las analogías que el líder introduce en su mensaje se pueden referir a proporciones, jamás a semejanzas en sentido estricto. De cualquier forma, la fuerza probatoria de una analogía, como la de todos estos argumentos de ejemplo –volvemos a recordar– no es rigurosa, ni siquiera probable. Sólo procura adhesión y acuerdo. Lo que, no obstante, se considera indispensable para convencer, además, con argumentos rigurosos o leyes exactas.

También la *metáfora*, cuando el liderazgo la usa como argumento en su mensaje, tiene el poder de justificar las valoraciones de lo *deseable en sí* que éste quiere acordar con su audiencia. El mensaje del liderazgo puede describir las características o los valores que representa la realidad que quiere justificar, –como es por ejemplo el proyecto– trasladando la significación propia de ese algo que quiere establecer a otra significación que conviene. El poder de la metáfora como argumento es constitutivo del lenguaje natural, el cual es inevitablemente metafórico. Pero, además, para Ortega y Gasset la metáfora es un instrumento intelectual imprescindible. La describe como “una transposición en la que se pasa de un sentido a otro que es nuevo sin abandonar totalmente el antiguo” (Ortega y Gasset, 1967: 29). Para este pensador, la metáfora es más que una expresión retórica, es un préstamo entre pensamientos y una transacción entre conceptos ya que el propio pensamiento es también metafórico. El poder de justificar de la metáfora se consigue en el mensaje por medio del uso oportuno de una expresión con conciencia de su duplicidad. Con el uso de la metáfora, el emisor del mensaje intenta la creación de un nuevo significado y, para ello, afirma que lo que está diciendo es lo que significa y está reproduciéndose como tal. También, la metáfora tiene un uso contrario, según el cual lo que estaría haciendo el que la utiliza es oponerse a que se dé un significado traslaticio a lo que está diciendo. Esto sucede así cuando el liderazgo, tras utilizar una metáfora en su mensaje, considera que hay un desplazamiento de sentido en la valoración del hecho y que está siendo usada en sentido contrario.

Otro de los argumentos que justifican las valoraciones *deseables en sí* que el liderazgo pretende acordar por vía del mensaje o discurso es el *argumento de autoridad*. Con este argumento el líder trata de justificar las valoraciones que han de tomar la forma de *acuerdo previo*, por medio de la perspectiva de una doctrina o personaje ejemplar. El emisor del mensaje utiliza este argumento al razonar acerca de una valoración con la pretensión de persuadir al espectador y que este se adhiera por la

fuerza que la autoridad deja entrever. En ciertas situaciones o asuntos, el argumento de autoridad es el argumento del mensaje por antonomasia. Tenemos el caso del acuerdo previo que el liderazgo trata de regular de forma no obligada, pero sí recomendada por su propia autoridad en la materia. Dependiendo de la autoridad a que el liderazgo se refiera, este argumento puede tener una interpretación fuerte o débil. El argumento de autoridad consiste en invocar valoraciones o juicios de una persona o de un grupo de personas o instituciones acreditadas, como prueba a favor de la credibilidad de la propuesta, criterio o valoración. Sin embargo, como con los anteriores, el emisor del mensaje no puede pretender que la fuerza de ese “criterio” sea la misma que la de una ley. El argumento de autoridad se debe considerar como una “recomendación fuerte” sobre la seguridad de unos datos de carácter personal. Como en los casos anteriores, este argumento de ejemplo se presenta en el discurso con un carácter meramente ilustrativo, a pesar de su pertinencia, y como complemento del caso. De hecho, lo que el liderazgo trata de justificar con él es una “conveniencia” que, en ningún caso, se puede presentar como absoluta o ilimitada.

#### **9.4. El diálogo: La herramienta comunicativa de la gestión práctica orientada a la decisión, a la acción y al cambio.**

La comunicación del liderazgo por la vía del mensaje que acabamos de ver, nos indica el proyecto que hay que alcanzar, nos da idea de él e intenta que dicho proyecto actúe como creencia –para lo que trata de persuadir con razonamientos de ejemplo– pero no da los medios para alcanzarlo. El acuerdo a que se apela es un modo de entendimiento intelectual, pero no habla de su realización. En cambio, la vía que utiliza la gestión cuando se comunica con los expertos y con el liderazgo, pretende tender un puente entre la acción y la producción práctica. Para decidir una acción y para solucionar problemas se requiere cierto entendimiento común entre las partes desde una racionalidad dirigida hacia lo útil y lo probable. Así, mientras el mensaje o discurso del liderazgo es la vía de comunicación *ad hoc* para el proyecto, el diálogo de la gestión cumple una función de tratamiento de la *decisión* para la acción y el cambio y para la conducta por su hincapié en el carácter deliberativo del diálogo más que en los propósitos del mensaje o del debate.

Para Habermas, el diálogo del entendimiento común es la acción comunicativa por naturaleza. Por medio del diálogo, la gestión medita las decisiones antes de adoptarlas. Dos o más personas que dialogan acerca de las posibles alternativas en un intercambio de opiniones están profundizando en la decisión pragmática antes de elegir. Es responsabilidad de la gestión tratar de establecer esta relación de entendimiento entre los expertos y el liderazgo. Los temas sobre los que la gestión dialoga con el liderazgo son las *acciones morales y políticas* que tienen lugar en la organización y respecto al proyecto. En cambio, la gestión con los expertos dialoga sobre la *producción* y la *conducta*. La idea central que está por detrás de la gestión es la *decisión* pragmática que acompaña, implícitamente y en todo momento, a la acción. Por medio del discurso de deliberación –diálogo–, la gestión coordina la interconexión funcional entre los roles y las personas atendiendo a la orientación de las acciones y a la conducta en línea con los valores institucionales y con el fin de tomar decisiones justificadas.

Vimos que los *argumentos de ejemplo* que el liderazgo utiliza en sus mensajes, justifican el proyecto – objetivos y valores– y establecen acuerdos acerca de ellos. En cambio, con los *argumentos de probabilidad* (Cicerón, 1968), la gestión justifica –en sus diálogos con los expertos o con el liderazgo– los objetivos que con más probabilidad y utilidad van a hacer realidad el proyecto. Aduciendo probabilidad, la gestión justifica los valores pragmáticos que cree que deben formar parte del sistema de valores de la organización. Estos valores representan el medio para el fin que es el proyecto y tienen la cualidad de facilitar la actividad del mismo, o de justificarlo con acierto. Valores que, cuando la gestión delibera con los expertos que conocen la materia, se pueden proponer como *útiles* para el fin que es el proyecto. Cuando, por ejemplo, la gestión se reúne con sus expertos, tras la primera reunión en la que analizan y recopilan la información, deliberan sobre los objetivos. El proceso se inicia desde una voluntad de entendimiento haciendo presente el *acuerdo previo* sobre valores y principios de la organización como punto preliminar que, por otra parte, no se volverá a cuestionar a lo largo del diálogo. Después se presentan alternativas. Los interlocutores pasan a contrastarlas hasta probar la más plausible y mejor argumentada. (Calonje, 2009).

La importancia de la herramienta deliberativa del diálogo que caracteriza al rol de la gestión en su interacción con los expertos y como agente del proyecto, está en que actúa

como medio entre el conocimiento teórico de la organización –proyecto– y el práctico de la producción y la conducta.

### **9.5. Los argumentos probables del diálogo.**

La técnica de los *argumentos de probabilidad* (Cicerón, 1968) que asiste al diálogo entre gestores y expertos en la organización del conocimiento consiste en aconsejar o disuadir sobre las acciones, decisiones o cambios que hay que llevar a cabo para lograr el objetivo seleccionado. La argumentación en pro y en contra de las ventajas o inconvenientes que pueden aparecer justifica comparando los objetivos con otros similares, razonando a partir de los fines y los medios adecuados y mostrando los resultados que pueden obtenerse si se consigue el objetivo –es decir, las causas que provocarán los efectos esperados– justificando con estadísticas y probabilidades según vamos a describir aquí.

El uso del tipo de razonamientos de probabilidad acerca de que un hecho u objetivo exista o vaya a ocurrir supone que los interlocutores que la utilizan admiten que solamente es posible conocer las cosas de un modo verosímil y aproximado. Trata de probar que lo que se decida, se haga o se cambie tiene alguna probabilidad de suceder. Este es un tema delicado y difícil; sobre todo, porque no se suelen dar solo dos soluciones entre las que elegir, sino varias. En esta situación, los argumentos de probabilidad actúan como técnica para sopesar la alternativa más aconsejable y la base de la solución de los problemas. La técnica argumentativa del diálogo trata las distintas posibilidades a través de la *comparación*, la *probabilidad*, la *estadística*, la *pragmática*, *el fin/medios*, *la causa/efecto* o *la ampliación/disminución* –Aristóteles, Quintiliano, Cicerón, Perelman, etc. –, hacia una confluencia o acercamiento de pareceres.

El más usual de estos argumentos de probabilidad es el que *compara* las diferentes valoraciones acerca de los hechos, objetivos o situaciones. Con una sola comparación, el gestor puede convencer de la utilidad de lo que propone ante sus interlocutores. Este tipo de argumento basado en la comparación se origina cuando el gestor fija su atención en dos o más valoraciones para descubrir las diferencias o semejanzas entre ellas. La gestión pide al experto que le ayude a justificar una posible decisión que se tiene que

tomar sobre una acción mediante un argumento de comparación y lo hace vinculando dos hechos y sus valoraciones explícitas mediante una conexión que indica semejanza.

El razonamiento de la comparación nunca se debe confundir con el *argumento del ejemplo* pues este último, como vimos, es una simple verificación de la valoración de un hecho y carece casi siempre de la posibilidad de cambiar la forma o composición de algo. En cambio, por la técnica del *argumento de comparación* se puede lograr la unión de las partes comparadas sin tener que usar la conjunción. Gracias a esa posibilidad se pueden destacar, según el parecer de Aristóteles en su “*Retórica*” (2002), los atributos diferentes y semejantes en la comparación. La *comparación* es también distinta al *argumento de analogía* que vimos entre los argumentos de ejemplo. No se deben confundir pues mientras la comparación puede provocar una decisión por contraste, la analogía por ser un argumento de menos peso, sólo provoca adhesión.

Con el *argumento de probabilidad*, la gestión trata de convencer a su interlocutor de que dado que sólo podemos conocer las cosas de un modo aproximado, debemos limitarnos a actuar de acuerdo con lo más probable o verosímil. El fundamento de este argumento se encuentra en que la probabilidad es una norma para los seres de razón. La gestión se encuentra con este argumento en la práctica de su rol porque lo probable es el mecanismo de la acción práctica por antonomasia. La mayoría de los esfuerzos que la gestión realiza están dirigidos a contrastar con los expertos y a coordinar lo que estos consideran conveniente, útil, ventajoso para la producción y la conducta; al tiempo que delibera con el liderazgo acerca de lo que se considera políticamente correcto o digno de cambio. Con este argumento como prueba, los diferentes interlocutores en el diálogo calculan la posibilidad de que un hecho u objetivo suceda o un valor de tipo económico, pragmático, político, de resultados...etc. –útil para el proyecto– se dé. Las acciones morales y políticas en la organización se rigen por este tipo de argumentaciones cuando se argumenta un supuesto probable para apoyar el que se dé una determinada solución, una acción o un cambio. El argumento en sí trata de probar la verosimilitud del hecho o valoración, justificando que tiene probabilidades de suceder o ser así.

El *argumento de estadística* es muy usado por la gestión, en general, para probar en los procesos y procedimientos de la práctica la conveniencia de una decisión o una acción o un cambio. Se fija para convencer de una determinada alternativa presentada frente a otras, en la frecuencia relativa en que algo se da. La gestión no debe confundirlo

con la probabilidad como método inductivo ya que ésta es solo un grado de confirmación. La probabilidad estadística a la que se refiere este argumento práctico de frecuente uso por la gestión, es la utilización de datos observados y cuantificados sobre fenómenos, tanto sociales como de cualquier otra clase, que describen la frecuencia relativa de un hecho u objetivo para justificar con ello su utilidad para un fin como es el proyecto. Un argumento estadístico lo suele usar la gestión cuando, por ejemplo, a partir de un hecho se sigue otro que resulta ser *útil* 90 veces de cada 100. Se podría entonces formular una ley que es distinta de la ley causal pues, como se puede observar, este argumento no supone que por cada 100 veces que se tiene el hecho en cuestión, se tendrá 90 veces el referido fenómeno de utilidad. Lo que este argumento justifica es que si se han podido registrar un número suficientemente grande de repeticiones de un hecho valorado como útil, esto se puede considerar razón suficiente para que se acepte como resolución útil y, por tanto, probable en referencia a una decisión, una acción o un cambio en el área de lo práctico de la gestión. Lo que da sentido a este razonamiento es el poder hacer una predicción de utilidad de las decisiones prácticas. Los datos estadísticos sirven para demostrar cierta necesidad. Sin embargo, la gestión sabe que aunque las probabilidades, según las estadísticas, sean elevadas, no por ello va a faltar el riesgo de la “decisión” que siempre se corre respecto a los juicios prácticos.

Por el *argumento pragmático* (Perelman y Olbrechts, 1989), la gestión justifica el decidirse por una alternativa posible en base a los resultados y efectos prácticos que ésta puede conseguir dentro de un contexto y para un fin o proyecto. La credibilidad y aceptación racional de este argumento pragmático aportado desde el rol de la gestión de un proyecto, se cifra en el hecho de que se hayan ponderado los pros y los contras de los acontecimientos o de las decisiones y las acciones derivadas de estas, para averiguar si contienen más ventajas que inconvenientes para la realidad “práctica” que es la que se tiene como objetivo. Concretamente, el argumento pragmático se ocupa de indicar que, una vez aceptado un fin, unas determinadas condiciones son necesarias por ser suficientes para alcanzarlo o al revés. Cuando, simplemente, no se da ninguna otra condición para obtener el fin propuesto, esa suficiencia se dice que es de carácter *contingente*. Si se sabe que nadie puede tener conocimiento de ninguna otra condición que pueda llevar al fin propuesto, se considera que la suficiencia es de carácter *absoluto*.

El *argumento de fines y medios* al que Quintiliano (1963-1968) hace especial referencia, permite explicar y probar de manera práctica por qué un cierto efecto se ha producido siendo su “causa” la razón o motivo de la producción de ese “efecto”. La causalidad en que se basa este razonamiento es inherente a todos los seres dotados de razón que gestionan unos fines. Busca la explicación del consecuente por el antecedente incluso la identificación del uno con el otro. La gestión de un fin considera que sin la causa no habría efecto, como también considera que no tiene por qué darse un efecto, simplemente, por haber una causa. Como dice J. Dewey (1910: 84) –el primero que enseñó formalmente la doctrina funcionalista de la causa después del efecto–: “la relación causa/efecto es un modo de la práctica y de las formas típicas de experiencia que aclaran las conexiones secuenciales de las cosas entre sí”. Así, con harta frecuencia, la gestión tiene que argumentar que una acción es el medio más útil y apropiado para el logro del proyecto, frente al hecho de que no por asegurar los efectos se vaya a asegurar la causa. Por otra parte, la gestión en el diálogo puede estar pensando en un fin en sentido de “causa final” o en el sentido de “fin en sí mismo”, lo que hace que su argumentación sea diferente. Aquí se entiende “fin” como aquella causa final por la cual se hace algo. El proyecto o fin, así entendido, es causa final. Y, en este sentido, este argumento sirve a la gestión para decidir que el fin y los medios justifican una determinada acción y la hace conveniente o cosa apropiada y útil para conseguir ese fin o viceversa.

Dando razón de los medios a utilizar en relación a los fines a conseguir y viceversa, la gestión justifica las cuestiones relativas a la toma de decisiones a la acción o al cambio, en razón de sus posibles efectos. Por vía del diálogo, la gestión puede hacer varios usos de este argumento. Puede justificar que una serie de acciones son el medio para el fin que el proyecto propone por estar contenidas en la causa que busca el efecto proyecto. También podría justificar que dos acciones se realicen de manera sucesiva porque están próximas entre sí debido a sus causas. Podría apelar a la causa que ha determinado una alternativa, para decidir sobre ella. O, dada una alternativa, evidenciar lo que resultaría de ella. En resumen, estos modos de relacionarse las causas y los efectos justifican la relación entre los fines y los medios en la deliberación de la gestión con sus interlocutores.



Hay otro tipo de argumento de carácter probable por el que la gestión trata de afirmar la conveniencia y utilidad de una decisión a la acción mediante las palabras con que las que la describe: *aumentando o disminuyendo* su significación. Podemos decir, por ejemplo, hemos “herido” a alguien aunque sólo le “hemos hecho daño” o le “hemos golpeado” en vez de “destrozado a puñetazos”. Quintiliano, que trabaja a fondo este argumento considera cuatro métodos de amplificación/disminución: *aumentar, comparar, razonar y acumular*. Desde la gestión del proyecto se hace uso de este tipo de justificación cuando *aumenta*, es decir, da una carga de valor expresivo especial a un hecho en relación con el autor del mismo o en relación con una valoración, con objeto de hacerlo más grande o extenso. Se pueden usar aumentativos o hacer cada frase más potente que la anterior. Como por ejemplo: “la violencia es una reacción dañina, dañina para quien la padece, dañina para la sociedad, dañina incluso para el que la ejerce...” (Quintiliano, 1963-1968). De esta manera, lo que se hace es elevar el clímax del interlocutor. La comparación que la gestión hace cuando usa este argumento de ampliación es distinta que cuando hace uso del argumento de comparación. La ampliación, en cambio, busca ascender de lo menor a lo más grande, como cuando el que delibera dice “si las causas económicas hubieran sido tan importantes para este proyecto como las pretendidamente organizativas, el despido habría sido...” Elevando lo que está abajo, necesariamente salta lo que está arriba. La argumentación del que razona en este ejemplo no trata de mostrar que lo económico es superior a lo organizativo sino que las razones organizativas son superiores a las económicas. Ya que por la amplificación, lo mayor se infiere de lo menor. Esta forma de amplificación en el razonamiento es la tercera prueba del argumento de probabilidad que nos enseña Quintiliano (1963-1968). Consiste en que razonando se hace una acción, persona o valoración más grande y con ello se efectúa el correspondiente aumento de probabilidad o utilidad de la acción, cosa o valoración sobre la que se dialoga. Los que deliberan hacen esto cuando como interlocutores tratan de convencer y orientar a los expertos u otros interlocutores para que pasen de un primer punto al segundo, que es el que deseamos enfatizar. También lo hacemos cuando agrandar un valor ético o uno injusto por alusión a otro. Este argumento de amplificación está cerca del “énfasis” pero en vez de utilizar las palabras, en este caso, el énfasis se hace con los hechos y las valoraciones. La *acumulación* de palabras y frases que son idénticas en su significado es

también una forma de justificar en el diálogo por medio de la ampliación. Se consigue ampliando palabras con una sola referencia para significar una serie de pasos. En general, por el *argumento de la ampliación* se amplía la extensión o el número de lo significado. Por el contrario, su opuesto –el *argumento de disminución*– hace menor la extensión, la intensidad o el número de una cosa.

### **9.6. El debate de confrontación de valoraciones de los expertos en la organización racional.**

El *debate*, junto al diálogo de deliberación y el mensaje que hemos visto en los apartados anteriores, es la tercera vía que viene a completar las herramientas de la comunicación entre las personas de la organización racional. Por el debate se tratan los conflictos por enfrentamientos entre dos o más valoraciones de los hechos desde la categoría de lo equitativo o justo. Esto la hace ser una herramienta clave en los conflictos. En otras palabras, el debate en sí no es el conflicto. De hecho, el debate no hay por qué evitarlo, por el contrario, es la herramienta más resolutive y productiva para crear nuevas soluciones. La fuerza creativa del debate, cuando el enfrentamiento está bien reglado y argumentado, hace que el conflicto avance hacia una decisión justa. La creatividad que se genera en el debate emana de la racionalidad *práctico-productiva* que es el saber de los expertos en la organización que encuentra su mejor momento en el enfrentamiento constructivo. El debate supone, según era considerado por los clásicos, la fuerza intelectual de más rigor del ser humano. Requiere instrucción, mucho esfuerzo de pensamiento por parte de ambos contendientes y mucho cuidado en la estructura a seguir y en sus reglas para que el proceso no se aborte antes de llegar a su propósito que es una decisión o una sentencia. Su poder descubridor supera el de cualquier otra herramienta intelectual incluida la reflexión –aunque ésta fuese realizada de manera colectiva–. Por otra parte, el riesgo de fracaso que se corre con el debate es mayor que con los otros mecanismos de la comunicación. No por ser la herramienta más rigurosa y difícil tiene que ser la mejor vía de solución en todos los casos. La necesidad de utilizar esta vía del debate se presenta cuando se tratan valoraciones enfrentadas respecto al tercer grado en la jerarquía de los valores: lo justo, equitativo, competente, competitivo, lo relacionado con el premio y castigo y similar. (C.Calonje, 2009).

Los expertos-trabajadores debaten entre ellos sobre los conflictos de pareceres que surgen a la hora de decidir sobre las contradicciones de que está hecha la realidad que se vive en la producción y las maneras de resolverlas con éxito dentro del contexto del proyecto. Abrir un debate entre expertos – novicios, legos, y/o expertos – para que opinen sobre los conflictos que se ocasionan en la producción del producto y del servicio, permite al liderazgo y a la gestión orientarse mejor a la hora de tomar las decisiones finales; permite también perfilar el proyecto en todo momento según esa realidad conflictiva y permite conocer los cambios que se van haciendo necesarios sobre el terreno. El liderazgo y la gestión pueden anticipar las dificultades que amenazan el éxito del proyecto provocando debates abiertos con el fin de conseguir posibles acercamientos de posiciones.

La noción de “espacio público” de Habermas (1987: II, 458) hace referencia a este ámbito de confrontación entre las valoraciones de los expertos en los debates. De hecho, opina que esta herramienta de comunicación promueve “consensos” y “compromisos” pero es la “autoridad” la que al final decide y resuelve los conflictos. Considera que el espacio de debate y enfrentamiento dialéctico actúa de contrapartida del mensaje del liderazgo. Se refiere a que crea las condiciones para un poder “comunicativamente generado en las organizaciones, tanto a nivel social como a nivel del control *sistémico* ejercido por la administración.”<sup>25</sup> Ahora bien, el debate al que Habermas se refiere como un “hecho público” hace compatibles las diferencias que han dado lugar a los enfrentamientos. Lo que le lleva a afirmar que el consenso es posible, necesario, racionalmente motivado y está basado en “buenas razones”. Pero, por otra parte, Habermas distingue el consenso al que se llega argumentativamente en el debate público del “compromiso” que descansa en “cálculos estratégicos”. Efectivamente, según Habermas en un debate caracterizado por el enfrentamiento de valoraciones aparentemente irreductibles entre los expertos-actores debido a la diferencia de perspectivas de estos en la evaluación de los conflictos, los participantes discreparán sobre el “bien común” y, en consecuencia, la eventual disputa no versará sobre intereses particulares sino sobre el interés general. De donde llega a concluir que el debate es público. Según Habermas, (1987) la práctica comunicativa del debate es

---

<sup>25</sup> Verdier, en el seminario “Recomposición de la acción pública para el empleo y la formación profesional” Buenos Aires, 1997.

regulada, en su argumentación, por el supuesto compartido de una comunidad lingüística ideal, libre de coacciones, aunque luego la comunicación en sí esté llena de ellas.

El Habermas que ha desarrollado un concepto de racionalidad que supera al de Max Weber rechaza que dicha racionalidad esté libre de coacciones en el área de las empresas con fines económicos. Y lo hace dando forma a la idea de que comunicación es *comprensión*, lo cual excluye explícitamente que ésta pueda “verdaderamente existir en el tipo de lugares que son las empresas, las instituciones económicas del capitalismo”. (Habermas, 1987: II, 443). Para él, en ellas, solo hay pseudo comunicación. La gente habla, pero su hablar está coaccionado y es objetivamente instrumentalizado para y por los fines del sistema. El que las empresas estén preorientadas a un fin como es la rentabilización del capital, le hace afirmar que esto “impide por principio que se realice una auténtica comunicación” (Habermas, 1987: II, 445). Considera también que en las empresas solo hay pseudo comunicación, alegando que el habla está instrumentalizada para los fines del sistema –capitalista–. Y lo argumenta distinguiendo –en dichas instituciones– dos modos de acción orientadas al éxito que hacen actuar a todos sus sujetos en provecho propio: a) la forma de *acción instrumental*, como es por ejemplo una orden dada a alguien como manifestación de poder recubierta por un contexto normativo. De tal manera que al interlocutor, la orden le parece legítima; y, b) la forma indirecta o *acción estratégica* que actúa por influencia sobre los motivos y decisiones de otro por seducción, sugestión o gratificación. El filósofo concluye que no hay, en ninguno de los dos casos, un *acuerdo* verdadero. Además, el *entendimiento* que se puede dar bajo estas condiciones es ficticio debido a que su orientación dominante es la búsqueda egocéntrica del éxito por parte del demandante.

El problema que se detecta en la tesis de Habermas parte de que en la acción orientada a la *comprensión* los participantes pueden perseguir sus objetivos individuales solo con la condición de que en sus planes de acción se pueda establecer un *acuerdo previo* en forma de definiciones comunes de la situación. Para este filósofo, solo si hay búsqueda de *entendimiento* real y no tentativa de influencia, solo si “Se trata de entenderse con alguien a propósito de algo”, hay *comprensión*. Efectivamente, para Habermas “la producción de un entendimiento va a dar un carácter particularmente

sólido a la coordinación de las acciones”. (Habermas, 1987, II, 44). Por eso, en las empresas capitalistas, según observa este pensador, no se puede decir que el logro sea imputable a “la fuerza racionalmente motivante de las operaciones emprendidas en vías del entendimiento [comprensión]”, como tampoco se puede decir que sea producto de “los efectos de motivación y de compromiso recíproco de actores unidos por la realización de un verdadero consenso”. (Habermas, 1987 I, 122).

La crítica que se le hace a Habermas, a la que esta tesis se suma, es que opone: la acción orientada al *éxito* a la acción orientada a la *comprensión* sin ánimo de solución. Afirma que la búsqueda del entendimiento –comprensión– obliga al sujeto de la acción comunicativa a pasar de la actitud objetivante que actúa en función del éxito, a otra que solo busca entenderse. La acción, en todo momento, debe estar orientada al éxito y no por ello tiene que estar guiada por un cálculo “egocéntrico”, ni económico, ni por planes de acción individuales, como piensa Habermas. En la vida productiva suele darse el hecho de que una empresa, por ejemplo, dirija toda su acción hacia un éxito en función de un cálculo estratégico que, sin embargo, –y esto es lo importante para no caer en incompatibilidades–, solo tenga sentido dependiendo del alcance social de sus resultados. En dicha empresa, un grupo se puede reunir, a demanda del director de producción pero éste no opera solo según un cálculo egocéntrico centrado en su ego e interés personal, sino según un razonamiento que se desprende de su rol y del ejercicio de su función. Por lo que si hay egocentrismo es un “egocentrismo funcional” propio de toda organización. La razón de esta distinción entre los dos objetivos del mecanismo comunicativo –la *comprensión* y el *éxito*– se cifra en que Habermas tiene una idea funcionalista y abstracta de la empresa. Sin embargo, en la práctica surgen realidades que van más allá de las simples prerrogativas funcionarizadas que él considera. Del mismo modo, puede darse una mezcla compleja de pura argumentación y de juego de influencia. De una influencia que no es egocéntrica ni manipuladora, sino que se debe al hecho de que el conocimiento, fruto de la racionalización y de los mecanismos de la comunicación, es una mezcla de pretensiones argumentales y de intuiciones que toman la forma de persuasiones o intentos de imponerse por la influencia. Esta práctica de la influencia puede, ciertamente, ser legítima o puede no serlo. Siendo la primera un signo de cooperación, de comprensión y de intento de complementación dialéctica con el

otro, más que –como ocurre en el segundo caso– de búsqueda de influencia forzada en su pensamiento.

Según mi opinión, en principio, el sujeto puede verse movido, desde su ser volcado a lo social y colectivo, a actuar por dos motivos: por una actitud de comprensión o entendimiento común o en busca de éxito para la empresa. Con lo que sería más propio decir que la acción orientada al *éxito* y la que se orienta a la *comprensión* no son incompatibles, pues forman parte de una realidad en la que se muestran los dos propósitos unidos por su capacidad de ser ambos útiles para otro fin. La acción orientada al *éxito* requiere argumentos probables y estadísticos propios de un diálogo acerca de lo útil para provocar la acción. Mientras que la *comprensión* es un requisito de toda acción comunicativa de éxito que fuerza a dar mayor crédito a lo que se justifica y, con ello, proporciona mayor posibilidad de llegar al objetivo.

En definitiva no se puede decir que las condiciones de aplicación del tipo de justificación por el éxito tienen por qué romper los esquemas sociales. Sólo obligan a “elegir” más allá de los sentidos, las emociones y del deseo, según su utilidad para un fin. Ambas, la acción orientada a la comprensión y la orientada al éxito son, efectivamente, fruto de una valoración de los hechos *útiles* para otro fin; ambas hablan de éxito o de fracaso político, económico, pragmático o de resultados y ambas tienen como fin llegar a tres tipos de resultados: la decisión, la acción y el cambio. Pero, como vengo exponiendo, las valoraciones permiten o son el medio por el que se puede ejercer el criterio libre del ser humano social y económico. Cuando el sujeto valora sabe que se enfrenta a otras valoraciones y que estos enfrentamientos se resuelven con decisiones aunque no siempre con consensos.

El no tratamiento de los conflictos ocasiona fracaso en los proyectos o al menos falta de éxito y esa falta de argumentación crea nuevos conflictos. Efectivamente, cuando en un conflicto, dos valoraciones o tesis opuestas chocan frontalmente, no se puede tratar solamente diciendo que “en rigor” no es aceptable o rechazable, o no se puede decir, simplemente, que es insignificante o absurdo. Tampoco puede ignorarse, ni considerarse un asunto propio de una deliberación política o social. Porque un conflicto es la materia propia de los debates acerca de valores de justicia y equidad enfrentados y exige una argumentación rigurosa y específica para justificar unos valores como superiores. A raíz de su tratamiento se consigue una mayor competencia,

compatibilidad, premio o castigo, éxito o fracaso. En un conflicto hay pues que distinguir entre el conflicto en sí y lo que éste propone. En el primer caso, el conflicto puede compararse a una lucha en la que las armas son las valoraciones y la técnica de ataque o defensa, las argumentaciones. Y, sobre lo que propone, la argumentación racional trata de prevenir la competición, a veces, solucionarla eventualmente, o la mayor parte de las veces, ponerla en manos de la justicia o la equidad social. En cualquier caso, un conflicto bien planteado, como decía Bergson respecto a la filosofía, es un conflicto resuelto. Para eso es importante familiarizarse con los argumentos rigurosos y su técnica de uso para ser diestros en su reconocimiento y en su adecuada aplicación.



Figura nº 8

Los valores y sus argumentaciones

## 9.7. Los argumentos rigurosos del debate.

De entre la codificación de argumentos “rigurosos” que los clásicos –Aristóteles, Quintiliano, Cicerón, Perlman– encontraron en los tópicos, el de mayor fuerza resolutive es el argumento de *compatibilidad/incompatibilidad*. El argumento consiste en establecer que los valores opuestos que se dan acerca de un mismo hecho u objetivo y los comportamientos que se derivan de ellos, no pueden coexistir y entran en colisión. Por el contrario, en el caso de la *compatibilidad*, se usa este argumento para probar que una determinada interpretación de esos hechos tiene la aptitud o proporción necesaria,

respecto al fin o proyecto que está en juego, como para entender que puede unirse o concurrir en una misma persona, lugar, etc.

La incompatibilidad es el argumento que obliga al liderazgo a elegir una solución al conflicto que los expertos le presentan –sin que ésta tenga por qué ser una elección excluyente ni única sino una solución justificada–.

En la realidad de las organizaciones, estos razonamientos acerca de lo que es compatible o incompatible se suelen dar entre los expertos cuando estos se preguntan por ejemplo, acerca de sus funciones y ven que recaen desproporcionadamente sobre su persona o su rol más que sobre las otras; también se dan respecto a si un grupo está provocando el riesgo de alterar el funcionamiento de la organización. O entre los mismos expertos y otras personas tocante al carácter de algún individuo, o entre opiniones, etc. Siempre en relación al logro del proyecto y para evitar el que lo ponga en peligro. Así, el conflicto se suele ocasionar en la incompatibilidad entre funciones, pero también puede originarse por una incompatibilidad de caracteres o maneras de ser o porque una manera de trabajar está complicando la convivencia de los implicados. Así mismo, podría tratarse de una incompatibilidad de funcionamiento dentro de una misma organización que está alterando el funcionamiento de ésta. Queda claro que la compatibilidad/incompatibilidad es siempre relativa a circunstancias contingentes por leyes naturales o sociales, o sea, depende de la naturaleza de las cosas, de las decisiones humanas o de los acontecimientos particulares. En cualquiera de estas situaciones, la renuncia a tomar una decisión a modo de sentencia puede acarrear aún más incompatibilidades y, con ello, más conflictos. Pero, como vimos, no son precisamente los expertos los que tienen que decidir en los conflictos. Es el rol del liderazgo y su agente gestor, los que tienen que estar atentos a las explicaciones del experto e intervenir en último término y a tiempo. La falta de resolución del conflicto degeneraría en un mayor conflicto y tendría que recaer en aplicaciones de la ley.

El argumento más difícil de utilizar o identificar en el debate que suele darse entre el liderazgo y los expertos, es el de *transitividad/intransitividad* que se da en las relaciones. El conflicto que este argumento trata de solucionar se le presenta al experto cuando tiene que explicar que un hecho tiene la propiedad de ser transitivo o al contrario; es decir, cuando tiene que probar que el hecho - persona o entidad- X tiene una relación determinada con Y; y otro hecho, persona o entidad Z tiene esa misma



relación con Y. Y de ahí hacer que se concluya que X tiene esa misma relación con Z, por lo que entonces es transitivo, según lo pretende probar. Quintiliano pone ejemplos breves para recordar este tipo de razonamiento que se espera del experto cuando quiere justificar un hecho ocurrido o por ocurrir con una valoración de transitividad de manera rigurosa. Aquí voy a hacer lo mismo, por ejemplo, con la relación que existe entre Juan (X) que es un antiguo jefe de Pedro (Y) y éste es el jefe de María (Z). En este caso, el experto/a tiene que puede argumentar con rigurosidad en pro o en contra para probar que Juan (X) es jefe de María (Z) y, por tanto... La técnica de este argumento riguroso consiste en demostrar que existe dicha transitiva/intransitividad entre X y Z y ello por razones o bien ocasionales pero reales, o porque se da entre los implicados uno de estos tipos de relación: *igualdad, superioridad, inclusión o ascendencia*, como es el caso de “*jefe de*”. Lo que tiene que exponer el experto que argumenta es que el ser “*jefe de*” no es una relación transitiva, aunque alguna vez se pudiera dar el caso, porque no es una relación que encierra de por sí una igualdad, superioridad, etc. Esto supondría un principio que podría pasar por transitivo, equivocadamente, si se considerara desde la probabilidad y que, sin embargo, rigurosamente, no tiene razón para serlo. Ser “*jefe de*” es una relación que, de por sí, es “no reflexiva”.

El *argumento de la relación intransitiva* es aquel que un experto utiliza para defender un caso siguiendo una fórmula que dice que si un hecho y su valoración X tiene una relación determinada con Y, y este otro hecho y su valoración tiene esa misma relación Z, entonces, no puede ser el caso que el hecho y su valoración X la tenga con Z. El ejemplo más obvio con que se puede topar el experto/a es el de la relación “*doble de*”: Si la responsabilidad de un jefe de sección es el doble de la de un empleado y la de un directivo es el doble de la de un jefe de sección, no puede darse el caso que la del directivo sea el doble que la del empleado. Por otra parte, hay otra tercera relación con la que se puede topar el que trata de argumentar basándose en este tipo de prueba que consiste en la “no transitividad”, o sea, demostrar que algo no es ni transitivo ni intransitivo. Esto lo tiene centrado en la relación “*distinto de*”. El que un asunto sea distinto de otro y este último sea distinto de un tercero no asegura, rigurosamente, que el primero sea distinto que el tercero, ni viceversa. Efectivamente, podría darse el hecho de que no fueran distintos.

Cercano a este tipo de prueba basada en el tipo de relación que se extrae del argumento de transitividad, el experto en su trabajo se encontrará muy a menudo con otro tipo de relación como es la *reciprocidad* como argumento ante los conflictos. Este argumento se sustenta en la idea inserta en los seres dotados de razón que consideran que las relaciones han de ser simétricas. La técnica para solucionar este conflicto es hacer uso de los nexos naturales que se dan entre el antecedente y el consecuente de una misma relación. El experto que usa este argumento como prueba está pidiendo que se aplique el mismo tratamiento a dos situaciones o hechos que forman pareja, diferenciándolas de otras juzgadas únicas y privilegiadas. Afirmará si no que la relación entre dos hechos de la realidad no es *recíproca* cuando lo prueba el que no se da una correspondencia entre antecedente y consecuente. Este tipo de correspondencia se suele dar entre: dos o más personas, valoraciones, acciones o cosas, etc. El experto puede también optar, apoyándose en este tipo de relación no recíproca, entre dos personas, acciones o comportamientos para indicar un cambio de acción de una hacia otra. En el primer caso podrá probar con ello que las personas son o existen en reciprocidad —es decir, que lo que hace la una afecta a la otra— y de igual modo, en el segundo caso, podrá servirle para probar que el hacer o valorar algo de una manera repercute en la valoración y el hacer de la otra u otras. En definitiva, podrá afirmar que se dan en reciprocidad. Dicha *reciprocidad* entre antecedente y consecuente en que se basa esta prueba, no es una consecuencia de lógica formal, es una consecuencia que indica sólo una posición dentro de un condicional. “Si Alemania hace esto..., entonces podemos afirmar que España...”. El experto podrá afirmar que la correspondencia mutua o reciprocidad de estas dos acciones se debe a una comunidad o coexistencia según unas reglas, en este caso, comunitarias. También hay otro tipo de reciprocidad que el experto y el liderazgo pueden utilizar en la consideración de sus propuestas enfrentadas como es la de coexistencia en el espacio físico donde el sujeto de la afirmación habita. Tema éste que nos sitúa, por ejemplo, ante lo que los expertos estadistas dicen acerca del conflicto “Israel y Palestina”. Para afirmar que estos dos pueblos se hallan en completa reciprocidad tendría que decir que se hallan en una interacción mutua por el principio de coexistencia. Situación que tendría que quedar, a su vez, trascendida por una reciprocidad “auto condicionante” para que se pudiera hacer frente al conflicto.

La *simetría* que desde estos argumentos sacados de la tópica y del *sentido común* se espera en las relaciones es otro de los argumentos que los expertos tienen que tener en cuenta cuando presentan los conflictos. Se tendrán que apoyar para ello en establecer una proporción y una conformidad entre los hechos de la realidad que quieren probar. Como actor directo de los hechos, el experto podría dar varias razones por las que considera que se da una simetría entre ellos: podría alegar que los hechos son iguales o semejantes; que los hechos son contrarios pero idénticos; que se da una misma relación entre b y c que entre c y b. Podría, también invertir el orden del antecedente o demostrar que lo anterior puede ser lo posterior y a la inversa. Esta técnica de consideración de los conflictos por medio de la simetría se lleva a cabo explicando la armonía en la posición de las partes o entre los puntos similares, unos respecto de otros, o explicando dicha armonía con referencia a un autor o a un plano determinado como puede ser el proyecto de la organización, la Constitución, la propia igualdad, etc. El argumento se basa en mostrar que se da una proporción adecuada de las partes de un todo entre sí y con el “todo” mismo. Una relación se considera simétrica cuando un hecho X tiene relación con Y e Y tiene la misma relación con X. Así, el conflicto resultaría resuelto si podemos afirmar con rigor que dado que Juan es primo de Pedro entonces, Pedro es primo de Juan. Pero esto sucede muy raramente. En caso de que no se pueda afirmar, la relación se considera asimétrica, como pasa cuando se puede decir que Juan es menor que Pedro pero no podemos suponer con rigor que Pedro sea menor que Juan. En esta línea, por ejemplo, dada la igualdad que ya se considera entre el hombre y la mujer, la simetría en cuanto a puestos de trabajo y a salarios, tendría que ser un hecho en las organizaciones pero puede suceder, como sucede en realidad, que haya problemas de simetría en la relación.

Se puede dar que para resolver ciertos conflictos se tenga que recurrir a un tercero imparcial, experto en arbitraje, que elimina el prestigio de uno de los interlocutores. Esto es lo que se hace, sobre todo, cuando es una organización entera la que desvirtúa la simetría. De hecho, la salida del conflicto se puede encontrar, a menudo, en el hecho de que hay relaciones que sólo se mantienen si hay un tercero que las unifica. Esto quiere decir que, como vimos que se hace, cuando no se da una armonía natural en la posición de las partes, se debe recurrir a algún tipo de referencia común –acuerdo previo-. En este sentido, el saber que todas las reglas morales y éticas de la organización o de la

comunidad se han establecido en un acuerdo previo y que éste es con arreglo a la simetría ayuda al experto a sentir que tiene un punto seguro para su argumentación. De hecho, los preceptos humanistas en la historia del ser humano suponen que el individuo no puede aspirar a una situación privilegiada y armónica ni por su identidad ni por sus reglas de acción sino que, por el contrario, ha de regirse solo por un principio de simetría racional. Aquella máxima de “No hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti” es uno de los muchos ejemplos fundamentados en una simetría de situaciones.

En este punto, Cicerón y Quintiliano hacen notar que los últimos argumentos que hemos visto de *transitividad*, *reflexividad* y *simetría* que el experto/a debe utilizar en el desempeño de su rol para exponer los conflictos a consideración de la gestión y el liderazgo incluyen todos ellos, como requisito base, la *igualdad*. Este tiene que saber que no puede haber ni transitividad ni reflexividad ni simetría en una relación si no se parte del requisito de la igualdad. Pero eso no quiere decir que con estos argumentos se llegue a la igualdad sino solo que actúan a partir de ella. Por otra parte, se tendrá que tener en cuenta que una misma relación puede tener varias de estas propiedades. Así, se tendrá que empezar por demostrar que la relación entre los hechos o personas implicadas se puede considerar de iguales. Para pasar luego a probar que la relación entre ellos es reflexiva, simétrica y transitiva. Y, lo mismo en cuanto a la relación entre dos valoraciones que se tendrá que probar primero que se pueden considerar iguales, para pasar luego a probar que una es “superior” a la otra o que la relación es irreflexiva o que es asimétrica y transitiva. Por el contrario, una relación como “*madre de*” es irreflexiva, asimétrica e intransitiva. El tener este primer paso en cuenta, ayudará al experto a usar los argumentos en sus exposiciones de los conflictos de manera adecuada y constructiva.

La *regla de justicia* es otro de los argumentos rigurosos. En este caso, también desde lo más profundo del sentido común como expertos defendemos la necesidad de que se aplique un tratamiento idéntico a seres o a situaciones que se integran en una misma categoría. Esta es la definición formal de lo que es “justicia” (Perelman, 1964). Con lo que la técnica de la regla de justicia habla de distribución. El experto/a discute sobre lo que es justo para el individuo dentro de la organización. Desde el papel que les corresponde como procuradores de la realidad, los expertos/as expresan la distribución o

redistribución que haría falta para corregir desigualdades o abusos. Detrás de la regla de justicia están los diferentes modelos de la misma que explican por qué un sistema social o político lleva incluido una idea de justicia y su concepción equitativa de la misma.

En los debates abiertos en la organización es muy usual encontrarse con argumentos acerca del *todo sobre las partes* referidos a personas, cosas o acciones –es decir, a los hechos–. Esta técnica de razonamiento se utiliza para justificar la ventaja/desventaja de que al género se le dé más importancia que a la especie, a la organización sobre el individuo, al Estado sobre el ciudadano. Cuando el liderazgo usa esta técnica está intentando demostrar su preferencia y decisión en base al conjunto por encima de los elementos que lo componen. En definitiva, la teoría del todo sobre las partes, con sus diferentes concepciones, es el fundamento de toda argumentación acerca de la estructura de las cosas. Habla de la distribución de las partes de un todo y la relación de lo general y lo específico. Como los anteriores, este argumento tampoco es de carácter lógico formal ni informal, sino dialéctico. Por eso lo utiliza el liderazgo y los expertos para avisar de lo que hay, sin intención de decidir. La capacidad para resolver el conflicto ha de ser algo que se aporta a partir de un supuesto teórico según el cual la realidad está ordenada de tal manera que las cosas proceden de la diversificación a partir de un tronco o elemento común.

Cuando los expertos usan este argumento para justificar el conflicto que supone su relación con la organización como un todo, se apoyan en la idea de que el todo no siempre posee las características de sus partes. Lo que hace que no siempre la verdad del proyecto o del líder, por ejemplo, sea aplicable a la de sus partes, los ciudadanos. Con este argumento se pretende justificar un hecho y su autor o una valoración situando la realidad del asunto dentro del lugar que le corresponde. En el ejemplo anterior decíamos que las diferentes concepciones acerca de la relación entre “el todo y las partes” son fundamento de una argumentación acerca de la estructura de las cosas. En cambio, esta concepción de la “división del todo en sus partes” que el liderazgo o el experto sopesan y justifican en pro o en contra, se refiere a que la naturaleza de los “todos” –como es, por ejemplo, la organización–, prime o no, sea una suma de las partes o no, ‘no’ posee las características de ésta y que, por tanto, cualquier decisión acerca de una de dichas partes no tiene por qué ser la correcta.

El argumento de *la división del todo en sus partes* es el caso inverso del argumento anterior. Aquí el experto habla de *división* mientras que allí hablábamos de *composición*. El tipo de argumentación que el experto o liderazgo utilizan en esta ocasión es el mismo pero en dirección opuesta. En el caso de la división, partíamos del todo y argumentábamos que lo que es cierto para ese todo debía –o no debía– serlo igualmente para las partes. Por ejemplo, el experto puede argumentar que aunque una empresa sea muy competente, un individuo que en ella trabaja y es miembro de ella, no tiene por qué ser, en consecuencia, igualmente competente. De la misma manera, se puede argumentar que aunque una máquina sea muy costosa, las piezas de repuesto pueden no serlo. En ambos casos, podemos detectar que la credibilidad o aceptabilidad de este argumento no se puede resolver por pura lógica formal, sino que surgen del contacto del experto con la realidad y de su investigación de carácter racional.

La *ironía* es también un argumento muy usado por el rol del experto en el sentido que le dimos al inicio de este capítulo como expresión verbal de aquella posible tercera idea que se encuentra para unir dos o más opiniones acerca de la cuestión propuesta. Aunque la mayoría de las veces se queda en simple intento de argucia en el trato de los conflictos. Consiste en dar a entender lo contrario de lo que se dice con intención de convencer. Es el arte de decir sin decir. También se usa para disimular que se ignora algo. Así, el experto/a que practica la ironía, lo hace diciendo menos de lo que piensa, generalmente, con el fin de que le escuchen y consideren. Se distinguen dos tipos de ironía: la *clásica* y la *romántica*. La primera utiliza el procedimiento de fingir que no se sabe lo bastante acerca de cualquier asunto. El contrario, engañado por las maneras del experto, atiende a manifestar su opinión que, sin lugar a dudas, será inmediatamente respondida. Es lo que utiliza Sócrates cuando trata de que su contrincante se dé cuenta de su propia ignorancia. Así resulta que el que pretendía no saber, sabía, mientras que el que pretendía saber, no sabía. Sin embargo para Aristóteles -que estaba más relacionado con la representación dramática- la ironía es simulación más que disimulo. La ironía también puede ser una manera de eludir la responsabilidad con una especie de falso menosprecio cuando el experto, por ejemplo, no está preparado para justificar lo que se le cuestiona. Para nosotros, como explica Ferrater Mora en su “*Diccionario de filosofía*” (1964) “la ironía es la aceptación de la duda mientras que el humor lo es de la certeza”.

Un experto como Sócrates utiliza de manera muy diestra la ironía para que los demás se interesen por otra solución que la que tienen en mente.

Bergson coloca a la ironía como un argumento cuando dice que es la “descripción minuciosa de lo que es, afectando creer que efectivamente deberían ser así las cosas” (Bergson, 2008: 69). Pero, hay muchas formas de ironía como, por ejemplo, el desprecio a las fórmulas, la ironía psicológica, etc. Pero la que aquí nos interesa como argumento y como técnica en la relación organización-individuo –experto– es la que sobreviene especialmente cuando se quiere producir una crisis, sea individual o colectiva. En estas situaciones, el individuo, como actor de la realidad tiene diferentes tipos de ironía. Por un lado utiliza la ironía cuando no quiere participar en los argumentos de sus oponentes, los desdeña y en vez de tratar de comprenderlos, los comenta ligera y corrosivamente y, en general, los toma como un mero juego. Por otro lado, está la ironía que emite por ejemplo un experto ante unos hechos que no le merecen la seriedad que la gestión o el liderazgo ponen en ellos; esta ironía se produce no por desprecio sino por estimar que tales hechos son presentados de modo unilateral y dogmático. La primera, la ironía *deformadora*, descoyunta la realidad, la segunda, la ironía *reveladora*, aspira a que se comprenda mejor.

Otro de los argumentos en el tratamiento de los conflictos es la *definición*. El trasfondo del procedimiento que sigue este argumento se halla en la tesis del *género* próximo y su *diferencia* específica que dice que la realidad se define dividiendo todo lo real en estas propiedades esenciales. Así, cuando un experto o actor de los hechos define una situación real, considera la clase a la que pertenece y la coloca a un determinado nivel en la jerarquía de realidades para probar, luego, su adecuación.

El argumento del *dilema* es otro razonamiento con que contamos cuando queremos exponer un tipo de consideración a nivel de conflicto. El tipo de situación conflictiva en la que tiene cabida es aquella en la que hay que elegir entre dos soluciones, ninguna de las cuales es absolutamente aceptable. Sin embargo, este argumento no se refiere al silogismo del dilema de la lógica tradicional que consiste en un conjunto de proposiciones donde, la primera, es una disyunción tal que afirmando cualquiera de las proposiciones simples, resulta siempre la misma conclusión: “Si dices que es justo, los hombres te odiarán. Si dices lo que es injusto, los dioses te odiarán. Por lo tanto, de cualquier modo, serás odiado.” Es el clásico razonamiento de la madre ateniense que

quiere persuadir a su hijo para que deje la política. Renouvier lo utiliza en su análisis de los dilemas. Para este pensador la solución de un dilema es susceptible de una determinación racional que depende únicamente de una decisión y, por tanto, que tiene un fondo de credibilidad. Los dilemas que el experto expone lo encuentra en situaciones en las que se presenta una elección disyuntiva: el sujeto protagonista se encuentra ante una situación decisiva ante la cual sólo existen dos, y nada más que dos opciones A y B siendo ambas soluciones igualmente factibles y defendibles. Estas situaciones conflictivas las encuentra en la vida diaria de la organización y son respecto a temas como la libertad, la conciencia personal, la elección de personal, etc.

### **9.8. Conclusión sobre la argumentación-comunicación racional.**

En términos generales, la argumentación-comunicación racional se hace más visible en las organizaciones que funcionan desde un espíritu democrático constitucional. En una democracia consolidada, sus integrantes toman parte en el juego y conocen las reglas imprescindibles para el adecuado proceso de pensar y comunicar con éxito. En este marco democrático, la argumentación-comunicación es “la” herramienta de orden sociológico y práctico respaldada por la aceptación social de los valores comunes o el *sistema de valores* de la organización. Valores que si son justificados y colectivamente acordados y cultivados, se llegan a transformar en normas –nunca en leyes estrictas-.

En la actualidad más democrática, una decisión se considera legítima cuando su contenido expresa aquello que resulta “justificado” tanto ante la conciencia general de los miembros de la organización como frente a la seguridad y el proceso del proyecto. En ningún marco democrático se admitiría como bueno que las decisiones se basaran en otros valores que no fueran fundamentalmente los del *sistema de valores constitucionales* de la propia democracia en que las organizaciones vive. Solo en la justificación en base a esos valores se esconde la fuerza de obligar.

Sin embargo, cuando se argumenta, no siempre hay que tratar de que el otro cambie de opinión, se convenza y adopte el punto de vista que defendemos. En realidad, el efecto de la argumentación de las valoraciones de los hechos puede resultar en tres situaciones diferentes: (a) que el destinatario resulte persuadido cuando se intenta que se adhiera o rechace un mensaje, (b) que, entre las partes, se logre un mínimo entendimiento



común sobre un objetivo o (c), por el contrario, en los casos más enfrentados, que se consiga un acercamiento de pareceres, es decir, se reduzca la oposición, al menos por un tiempo.

Persuadir y convencer son operaciones muy complejas que consisten en reunir argumentos – pruebas, razones– con los que dar credibilidad al discurso y que deben, a su vez, ser presentados coherentemente de manera que conformen un conjunto semántico y lingüístico capaz de modificar toda una trayectoria psicológica y lógica del que tiene la última palabra, que no siempre es el que se enfrenta. Sin embargo, ofreciendo una sucesión de pruebas claras y ordenadas de manera sistemática y sostenida, en un mismo contexto y dentro de un mismo proyecto y sistema de valores, la argumentación nacida de la tópica y el sentido común logra mover las convicciones por medio de acercamientos progresivos.

## CAPÍTULO X

### 10. MODELO SISTÉMICO DE RACIONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

#### 10.1. El núcleo del modelo sistémico de racionalidad en las organizaciones: la relación hecho/valor.

Hemos visto hasta aquí los tres elementos de la racionalidad humana *-teórica, práctica y evaluativa-* personificados en los tres roles que los sujetos representan en las organizaciones. También hemos visto que la argumentación-comunicación, según el canon de los clásicos (*análisis de situación, discurso-mensaje, diálogo y debate*), son el medio por el que estos roles se expresan y justifican.

Atrás dejamos toda postura que cree que en la búsqueda de la realidad solo hay que saber lo que se *debe saber* porque el *sistema* lo exige y que todo lo que queda fuera es considerado vedado o falso. Esta actitud moderna cerrada sobre el procedimiento no contribuye a crear espacios para la creatividad e innovación en la organización entre los actores del proyecto ni permite el desarrollo de la propia identidad y, menos, la implicación del talento en la producción de conocimiento. Una consumada organización no se puede limitar al sistema y sus procedimientos, como tampoco puede sostenerse en una visión individualizada de la realidad ni en un enfoque particularizado del conocimiento de sus miembros. Si así fuera, la organización gravitaría en un complejo organizado de hipótesis concordantes a modo de enlace causa-efecto entre verdades. Y, en el mejor de los casos, ese tipo de organización resultaría en un sistema de producción que avanzaría solo en la medida que compitiera con otros sistemas. Pero, carecería del desarrollo comprensivo que los medios le proveen y de una variedad de bienes sin los que no podemos crecer (*thrive*) como seres humanos. Tampoco

podríamos conseguir la condición humana de bienestar que Aristóteles llamó 'floreCIMIENTO' (Rescher, 1999: 87).

Beneficiándome del concepto de racionalidad que parte de Kant y luego sigue con Schopenhauer y con Rescher, lo que he venido tratando de demostrar es que una organización se puede entender mejor y con un grado mayor de perspectiva y amplitud de lo que se ha entendido hasta ahora, si se considera como una colección de enfoques racionales interrelacionados por el *modus operandi* de la comunicación de tal forma que los resultados de dicha interrelación de creencias, acciones y decisiones fruto de la comunicación proporciona el éxito del proyecto y de la organización como un todo. Pues bien, en este último capítulo, voy a cerrar este intento de tesis sintetizando las ideas principales de lo dicho hasta aquí con la intención de ofrecer una versión abreviada de la idea central de lo que propongo como "modelo sistémico de racionalidad". Modelo que basado en la comunicación y visto desde la perspectiva de lo que se entiende por filosofía aplicada, se podría entender como una teoría de las organizaciones humanas por venir.

Esta organización racional que he tratado de representar se asienta en la idea de que no hay dualidad entre los hechos y los valores. (Putnam (2004). El conocimiento de hechos presupone el conocimiento de valores y al revés. Apoyándome en esta tesis de Putman sitúo el campo de la actividad reflexiva y racional de una organización compuesta por agentes racionales en la discusión sobre cuestiones evaluativas. Junto a los objetivos que la organización se propone se da la posible aceptabilidad de ellos por el carácter subjetivo de los juicios de valor que les acompañan. Como vimos en la ética material de los valores con Max Scheler como su máximo representante, los valores se presentan en cosas o en bienes pero dependen tanto del objeto como del sujeto. Tenemos noticias de ellos en un modo de conocimiento distinto del percibir y del pensar: mediante la intuición de las esencias y nuestro percibir sentimental, pasamos del amar y odiar al preferir un valor u otro. La dificultad se presenta porque estos sentimientos no son racionales sino emocionales. Los contenidos materiales que descubrimos *a priori* no proceden de la sensibilidad. Por el contrario, son cualidades dotadas de contenido que están en las cosas aunque son independientes de ellas así como de nuestros estados de ánimo subjetivos. La que capta los valores y los ordena en una jerarquía objetiva o escala de valores es nuestra intuición emocional. De suerte que

preferimos unos a otros dentro del orden en que se encuentran. Así, los valores no son enteramente subjetivos –porque dependen de nuestra preferencia– sino que son también objetivos– por la escala universal de valores en que se ordenan– y, sobre todo, enteramente susceptibles de argumentación racional en pro o en contra.

Pese a que en ocasiones me haya sido necesario distinguir entre afirmaciones de hechos y juicios de valor, esta tesis ha intentado argumentar que la distinción se vuelve netamente perjudicial, sobre todo, cuando se identifica con la dicotomía entre lo objetivo y lo subjetivo. El antecedente de este error se encuentra en la dicotomía propuesta por Hume y la relación para él entre hechos e ideas. Y, también, en la falacia naturalista que se da ante la imposibilidad de justificar la inferencia de un *debe* desde un *ser*. Para Hume, las ideas figurativas representan un hecho. Pero, las ideas entre sí se encuentran asociadas a un sentimiento que es considerado como el remanente de la idea. Sin embargo, para Hume, las ideas que se refieren a hechos no se encuentran asociadas a ningún tipo de valor o vicio. Para este pensador de lo natural, un hecho es algo de lo que puede haber impresión sensorial pero eso no indica que exista como indica en su filosofía una dicotomía entre hecho y valores. Esta distinción viene de la distinción kantiana entre juicios sintéticos y analíticos. Y a este respecto se dirige Rescher con su diferente explicación del método inductivo de la racionalidad práctica. Con ella soluciona también la interpretación de algunas corrientes de los positivistas lógicos sobre la dicotomía: hecho/valor. Pero, antes de él y de Putman, fueron los pensadores pragmatistas clásicos como Pierce, Dewey y Mead los que manifestaron que la totalidad de la experiencia está penetrada por los valores y la normatividad y que incluso la selección de teorías científicas presupone una elección entre valores. En cambio Weber adopta de nuevo, como vimos, la forma dicotómica entre hecho y valor.

El interés del tema de la relación hecho-valor está en que gira alrededor de la racionalidad de las *preferencias* y para combatir la teoría canónica de la *decisión* que priva al sujeto de lo que puede ser más importante para él, a saber: la libertad de elección por la valoración de los hechos. Creo que la libertad del agente está determinada por algo intrínseco a su constitución y su decisión es una preferencia racional. Y creo también que, si hay indecisión del agente, las motivaciones externas son las que inclinan la balanza. Y ello porque la autonomía no es más que un

sentimiento del sujeto, o sea, que es irracional y porque la misma preferencia racional, por su parte, es neutral con respecto a los valores.

Ahora bien, lo que trato de provocar es que el escepticismo autónomo irracional que habita en los sujetos y las organizaciones deje su sitio al sujeto individual para quien no puede haber distinción hecho/valor, lo que le convertiría en un agente decididamente racional. Para ello, destaco que lo que salva a ambos –el autónomo y el agente racional– es que tienen en común la creencia de que el discurso sobre las razones para preferir y aceptar es un discurso sobre causas internas en relación con el verdadero interés de ambos y en definitiva del colectivo organización que le incluye.

Inspirándome en Rescher, considero al *pluralismo* como orientativo para la filosofía que reivindico en tanto en cuanto las posiciones en filosofía aplicada que esta tesis defiende están basadas en valores. La filosofía aplicada pone por delante la “metodología” que descansa sobre una crítica racional no exenta de valores: “Simplemente no hay una manera no circular de proceder en filosofía; sus razonamientos dependen de valores cognoscitivos y no se puede disputar acerca de valores desde un punto de vista libre de valores... [con esto sostiene que]...al ofrecer una defensa razonada de valores hay que invocar valores” (Rescher, 1981).

Y un pluralismo orientativo al modo de Rescher que se asienta en la racionalidad pero no necesariamente en el consenso: lo que es racional no tiene por qué llevar al consenso sobre todo en asuntos valorativos, aunque tampoco impide que este último pueda lograrse. Se trata de un monismo en el pluralismo. La filosofía es plural pero el sujeto individual defiende un monismo que pretende un carácter absoluto, universal o mejor universalizable, pero no por ello necesariamente universalmente compartido, pues la razón que se defiende –como Rescher– es una razón normativa más que fáctica.

Echo de menos en Rescher, sin embargo, un trabajo más exitoso sobre el carácter sistémico de los valores desde la tradición en la que figuran los valores: deseables en sí, útiles, o justos, como es la Retórica clásica. Para Rescher, unos valores se justifican a partir de los otros. Pero, lo importante de mi tesis es que la racionalidad se asienta sobre la escala universal de los valores, es más, el ser humano además de ser racional es un ser que valora. Rescher afirmará que sin el vocabulario valorativo no hay forma de enunciar la norma y que el relativismo en los valores afecta a la norma.

Respecto a la dicotomía hecho/valor en la obra de Habermas, éste mantiene algunos rasgos de carácter positivistas cuando distingue entre valores y normas. Los primeros los enclava en la noción de ‘mundo de vida’ y por ello, productos contingentes y relativos sobre los cuales no existe discusión; y las segundas son oraciones universales de deber o mandatos que poseen validez social, ya que son reconocidas y justificadas por sus destinatarios. Además, en la obra de Habermas está presente en el límite de la discusión del debate que vimos sobre el acuerdo y el consenso. Putnam opina al respecto que el acuerdo se da porque los agentes en la discusión son moralmente sensibles, imaginativos imparciales, etc. y que estos conceptos no son simplemente éticos, sino más bien “éticamente densos”, es decir, aunque mantienen su contenido valorativo, se extienden para incluir un contenido descriptivo. (Putnam, 2004). Y es que en el fondo de los problemas tratados desde la postura de Habermas se encuentran los problemas de las éticas de corte kantiano.

Finalmente, para esta tesis, la relación hecho/valor contemplada en el marco de la organización racional obliga a cumplir con unos principios: a) físicos u *ontológicos* respecto a los hechos objetivos y sus procedimientos y, con otros b) intelectuales o *gnoseológicos* que están referidos a las valoraciones de esos hechos objetivos y a sus justificaciones. Son precisamente estos dos discernimientos: el ontológico de la búsqueda de la realidad en la organización para poder determinar *qué* es lo que se sabe y el gnoseológico de la valoración, argumentación y creación de conocimiento que permite establecer *por qué* se sabe, lo que explica la presencia y la necesidad de un “modelo sistémico de la racionalidad” al estilo de la filosofía de Rescher (1981) en las organizaciones. Este modelo destaca entre los demás modelos que hemos ido viendo como evolución de las organizaciones en que el individuo como agente racional o sujeto integrado e integrador lo genera y mantiene desde la libertad de sus consideraciones interpretativas o valoraciones.

## **10.2. Base ontológica y gnoseológica del modelo sistémico de racionalidad en las organizaciones.**

Existe una realidad fundamental llamada “ontología” que se encarga de descubrir “la constitución del ser de la existencia” (Heidegger, 1967). Esta ciencia aplicada a la

organización trata las condiciones de posibilidad del proyecto visto éste desde su apertura a lo real. La gnoseología o teoría del conocimiento es, en cambio, una disciplina filosófica que se ocupa del conocimiento, de la facultad de conocer, del razonamiento -basado en valores- y del discurso. Estos dos elementos conectados y conectores se encuentran en la base del sistema de una organización racional en la forma de una *realidad* de los hechos objetivos y del *conocimiento* recogido en su visión, valores, conceptos y justificaciones.

A partir del entramado de racionalidades, roles y herramientas de comunicación, la organización emerge en un esfuerzo por intentar conformar un sistema único de funcionamiento hacia un proyecto común, aunque no siempre lo consigue. En la base siempre se van a poder encontrar esos dos pilares o puntos en conexión: la *realidad* de los hechos objetivos y el *conocimiento* recogido en conceptos y valoraciones, como dos terminales promovidas respectivamente por: la *racionalidad práctica* y la *racionalidad teórica* a las que hay que añadir la *racionalidad evaluativa*. Sin embargo, desde el aspecto racional que comparten, no basta con afirmar que una determinada realidad es verdadera para considerar que eso constituye conocimiento. Las razones por las cuales se afirma esa realidad deben estar fundadas en valoraciones y ser suficientes para considerarse racionales y, con ello, para considerarse conocimiento. En esta labor de justificación les asiste la racionalidad evaluativa no solo valorando sino argumentando los distintos significados tanto de la racionalidad teórica como de la práctica y de su difícil relación. De modo que las tres racionalidades –*teórica, práctica y evaluativa*–, representadas en tres ámbitos de actuación por sus diferentes agentes racionales, interactúan y son los dispositivos del “modelo sistémico de racionalidad en la organización” que aquí hemos presentado.

Al modelo sistémico le incumbe pues la conexión entre los roles y las diferentes mentalidades que les corresponde adoptar en la organización, teniendo en cuenta sus interacciones recíprocas en un constante feedback de comunicación. Los procesos de análisis de las situaciones, discursos o mensajes de los valores, diálogos sobre los objetivos y debates de valores se llevan a cabo en los distintos escenarios prácticos y en ellos se manifiesta y discurre el juego de la racionalidad.

Este es el esqueleto de la metodología que aquí he presentado que, en contraposición al modelo reduccionista de la Ciencia o la Filosofía aisladas, favorece

una visión integradora de los hechos objetivos capaz de relacionar circularmente las partes y de ver cómo la organización y los individuos no se adaptan a un entorno dado sino que coevolucionan con el entorno y juntos hacia el proyecto o fin. Además, en base al modelo de racionalidad presentado, la organización racional se define como un sistema abierto compuesto de agentes racionales que se relacionan entre sí desde un pluralismo en constante disenso. Donde la subdivisión en roles se hace identificable a través de la definición de sus necesidades respecto a límites, funciones, comunicación y estructura.

La organización se entiende así como el tejido resultante de la trama formada por tres hilos: la creencia, la acción y la evaluación racional. Estos tres hilos representan los tres contextos de la elección como dominios de la deliberación racional. (Rescher, 1988: 3) en la que la aceptación de los hechos debe ser guiada por un proceso evaluativo que posee a su vez dimensiones prácticas y cognitivas. Teniendo en cuenta que como hemos dicho antes, solo sobre la base de los hechos podemos implementar las valoraciones. De tal forma que en la ausencia de información factual, la generalización valorativa no es más que una abstracción sin sentido (Rescher, 1988: 126). De ahí, la primacía de la racionalidad práctica por su consideración y gestión de la realidad. Y, como he tratado también de demostrar, de ahí que la racionalidad evaluativa requiera de la racionalidad práctica para superar prácticamente la diferencia entre la evidencia subjetiva de las interpretaciones más autónomas y las conclusiones objetivas de la racionalidad teórica. Con lo que en definitiva, toda creencia, acción o decisión racional participa de las tres dimensiones de la racionalidad llegando ésta a formar la concepción de “Unidad Sistémica de la Razón” en la que no debemos buscar que sea una completa y absoluta unidad racional, ideal y nunca alcanzable, sino que debemos hacer lo mejor posible con lo mejor que tengamos a nuestro alcance ya que el riesgo, la pluralidad y la incompletitud siempre serán parte fundamental de toda empresa humana.

Queda establecido pues que la comunicación y deliberación es el canal por el que discurren los hechos y las valoraciones para su justificación. Y que la comunicación así entendida es la herramienta clave para el logro de los acuerdos, las decisiones y, en general, la *aceptabilidad* de los juicios emitidos. De esta manera, el *logos* de la organización racional no deja al individuo aislado o desconectado: le incluye como



sujeto y actor de los hechos y considera que es su poder de razonar y justificar lo que en cada situación se necesita o se espera de ella y el diagnóstico de las posibles vías de solución, lo que hace avanzar.

Sin embargo, como he podido comprobar en mis años de experiencia en las organizaciones, lo más común en la organización es encontrarse con parámetros de valoración intercambiados entre los individuos que la componen que no saben qué hacer con ellos. Entiendo que esto denota, simplemente, que la racionalidad está viva y regida por la libertad de opinión e interpretación de sus diferentes actores. En efecto, el cometido de la racionalidad en las organizaciones no es, en ningún momento, imponerse sobre la realidad viva ni atesorar información, sino dar las pautas a los diferentes actores para pensar, evaluar y actuar de acuerdo a determinados principios para satisfacer el objetivo o fin.

Sujeta a las reglas del juego que nos administra la argumentación- comunicación, he tratado de establecer cómo la racionalidad en la organización hace posible una ordenada participación democrática que sabe llegar a entendimientos comunes, pero que también sabe disentir antes que decidir qué valoración es la superior y cuál debe prevalecer sobre las otras, según cada situación y proyecto.

Como ejemplo de lo expuesto en este apartado sobre las bases de la racionalidad en las organizaciones o proyectos, voy a poner un caso práctico histórico que todos conocemos que se origina alrededor de un conflicto de alcance muy crítico para la humanidad. Me refiero al conflicto que tuvo lugar durante el siglo XX entre Estados Unidos, la Unión Soviética y Cuba generado a raíz del descubrimiento por parte de Estados Unidos de bases de misiles nucleares soviéticos en territorio cubano.<sup>26</sup> Al constatar la instalación de estas bases de misiles balísticos soviéticos en la isla de Cuba, la Organización de los Estados Americanos, bajo presión estadounidense, impusieron sanciones al gobierno cubano y determinaron el bloqueo de aquella en una operación que se denominó “Cuarentena” para impedir la llegada por vía marítima de los elementos necesarios para proseguir el desarrollo de las bases mencionadas. La defensa antiaérea cubana logró detectar e interceptar un avión espía que fue derribado

---

<sup>26</sup> Este ejemplo siempre me ha parecido muy paradigmático de un modelo de racionalidad que se repite constantemente hoy en las relaciones más a nivel local como global como es el caso de las relaciones de Europa y USA con los países árabes como Irán, Corea, etc.-

cuando espiaba el oriente de la isla de Cuba. La tensión fue aumentando hasta llegar al borde de una tercera guerra mundial. Pero, después de continuas negociaciones secretas, Kennedy acepta el desmantelamiento de las bases soviéticas de misiles nucleares en Cuba, a cambio de la garantía de que no realizaría ni apoyaría una invasión a la Antilla caribeña; además, también debería realizar el desmantelamiento de las bases de misiles nucleares estadounidenses en Turquía. El resultado alcanzado se conoció más tarde ya que Kennedy lo aceptó con la condición de no invadir Cuba ni apoyar a nadie con esa intención. Diferentes enfoques, roles bien representados y un gran esfuerzo de comunicación externa hicieron que se pudiera terminar la crisis haciendo uso de un solo avión. Fue en aquellos días cuando se creó el llamado teléfono rojo: línea directa entre la Casa Blanca y el Kremlin, con el fin de agilizar las conversaciones entre ambas potencias durante periodos de crisis. Las sesiones de comunicación interna del propio gobierno estadounidense estuvieron también marcadas por fuertes enfrentamientos entre las distintas valoraciones de los hechos expuestos por los expertos, las alternativas prácticas consideradas por los gestores y los acuerdos alcanzados por los presidentes de ambos bandos.

En *Trece días*, (Roger Donaldson, 2000) película sobre este incidente de los misiles, se aprecia cómo el presidente de EE.UU, desde su rol como líder responsable de los acuerdos que tenía que alcanzar antes de cualquier posibilidad de guerra, lo primero que hace es intentar entender el asunto para lo que se reúne con sus expertos y jefes del alto mando. Cuenta para ello con la *intuición*, la *sensibilidad* y el poder de su *racionalidad teórica* de conceptos y fines. Trata, al mismo tiempo, de neutralizar la influencia que sus expertos quieren ejercer sobre su decisión final y lo hace con el recurso de las *buenas razones*. Ante las alternativas que le presentan como invasión, ataques aéreos, bloqueo, al final, es la *racionalidad práctica* de sus gestores más inmediatos la que sale al paso poniendo en marcha una estrategia política y diplomática para negociar tales *acuerdos*.

En mi opinión, este caso conocido por los periódicos y medios como el cine es un significativo ejemplo de cómo actúa la fuerza de la racionalidad entendida como “la búsqueda inteligente de los fines apropiados” (Rescher, 1993). En esta ocasión se evitó el conflicto armado que los expertos anunciaban como inevitable, y se evitó lo que se habría producido si no se hubiera tenido “éxito”: una tercera guerra mundial. El 22 de

octubre de ese año, el presidente estadounidense John Fitzgerald Kennedy, pudo emitir su *discurso-mensaje* en televisión ante los millones de ciudadanos norteamericanos anunciando la *decisión* que había tomado de realizar el bloqueo naval de Cuba para evitar la llegada de más misiles. El intento de aquella comunicación no era persuadir sino anticipar la *responsabilidad* que asumía desde su *rol de liderazgo* del país ante la situación. Su *discurso* se basó, sobre todo, en elogiar los *valores y principios* del pueblo americano y logró lo que buscaba: la *aceptabilidad* del ciudadano.

Desde su rol como representante de la racionalidad teórica, el presidente había escuchado las razones práctico-operativas de sus expertos y había tramado un plan de acción estratégico con sus gestores de más confianza –su asesor y el vicepresidente que era su hermano Robert– para obligar a los soviéticos a desmantelar los misiles. El *discurso* del presidente se muestra firme ante el riesgo que sabe que corre. Pero tiene que *probar y justificar* su decisión asumiendo la incertidumbre y sabiendo que el único recurso al que se podría agarrar era el poder decir que había actuado racionalmente, es decir, que había justificado su *valoración de los hechos* y de los *medios* que se pusieran para lograr el *fin inteligente*, con *buenas razones*. Desde el carácter ontológico, la gestión del caso trataba de aplicar con eficiencia y eficacia los procedimientos más competentes que los *expertos* ofrecían. También había que evaluar la situación desde el punto de vista de la ética de las relaciones internacionales y de las consecuencias políticas pues podían acarrear unos resultados desastrosos para su pueblo, en caso de no poder evitar el enfrentamiento armado.

En este ejemplo se puede ver que la racionalidad práctica de la *gestión* y de los *expertos* tiene una cita con la realidad –ontología– mucho más inmediata que la teórica –gnoseológica– del liderazgo. La gestión coordina el aspecto organizativo y procesal - acciones, decisiones, funciones, etc.- de los objetivos, una vez que han sido establecidos por la teoría. También la gestión se ocupa de los medios que se necesitan para el fin del asunto establecido. En general, se puede decir que la racionalidad práctica propia de la gestión es la que propone los medios y los contenidos físicos que van a hacer posible la realidad proyectada. Ahora bien, esta racionalidad gestora tiene su propia generación de conocimiento que está centrado en su propia “toma de decisiones” –en base a los objetivos y valores de la organización o contexto– para la acción, la conducta y el cambio en general.

Como expuse en el capítulo VI el conocimiento práctico de los expertos es fruto de su argumentación acerca de lo que es *compatible, justo o competente*. De este conocimiento resulta el “qué” de lo que se conoce –es decir, la información concreta de los hechos y valoraciones contrarias según la realidad los presenta-. El “cómo” proceder a organizar nuestro conocimiento de esos hechos (Rescher, 1981), nos viene del conocimiento práctico de la gestión y es fruto de su entendimiento de lo *plausible, probable y verosímil*. La racionalidad evaluativa actúa como racionalidad unificadora de ambos sectores de la racionalidad –teórica del liderazgo y la práctica de la gestión y los expertos- al mirar por la justificación y el buen desarrollo de su *telos* o fin. Fin que, la racionalidad teórica del liderazgo, en cambio, solo promueve. Pero, en cualquier caso, es la argumentación–comunicación de ambos, las que actúan como *principio sintetizador* entre el rol del liderazgo y el de la gestión, en estrecha relación con la realidad –hecha de fuerzas contrarias. Con lo que resulta que la argumentación-comunicación hace de puente entre el conocimiento y la acción.

Cuando el presidente Kennedy planifica con sus gestores, lleva a cabo un tipo de acción que presenta un doble carácter ontológico y gnoseológico o intelectual. La planificación estratégica que hace con estos en su despacho, la considera tanto desde el punto de partida de su proyecto como presidente –enfoque gnoseológico–, como desde la práctica del objetivo de evitar una guerra –ontología física–, y lo hace en base a las valoraciones sobre la seguridad y los juicios aportados por los expertos relativos a ella. Es decir, la decisión final del presidente como líder de cara a su pueblo americano, sabía que tendría que ser fruto de las distintas *valoraciones* de los hechos en relación con el objetivo que propondría.

En resumen, hemos visto que la decisión se ve reforzada por los diálogos que mantiene con sus gestores sobre lo que es moral y político, pero realmente se produce al tener que dar una tercera salida a los enfrentamientos entre los expertos y sus diferentes valoraciones. Esa decisión final, una vez tomada, origina la acción y los modos de comportarse y, con ello, si resulta aceptada y en la medida en que es aceptada por la otra parte, se llega a una posible solución del conflicto. Por ello, se puede decir que la racionalidad de una organización está estrechamente ligada con la tarea de justificar las diferentes valoraciones de los hechos por parte de sus integrantes dentro de sus diferentes roles y con las herramientas de comunicación más propias, siempre en

aras de la aceptabilidad y dentro del contexto de un proyecto o finalidad. De forma que la racionalidad es un “mecanismo para conocer” en el que enfoque está orgánicamente unido a un sistema de conocimiento humano como miembro de un todo.

### **10.3. Requerimientos de la sistematización de la racionalidad en la organización.**

El hecho de que una organización priorice los aspectos epistemológicos sobre los ontológicos en un proyecto demostraría que se piensa que sistematizar el conocimiento asegura la realidad. Sin embargo, ya vimos que es un error creer que hay esa estrecha relación entre el conocimiento y la realidad. Además, tampoco se trata de priorizar un tipo de racionalidad sobre otra, sino de “integrar” los aspectos del proyecto en un modelo que implique a todas. Según el modelo de racionalidad en las organizaciones que presento como tesis: el *conocimiento* es un asunto de justificación racional, algo que emerge desde el interior de la organización como fruto de la complejidad y de la pluralidad en sus relaciones. Los protagonistas clave en dicho modelo son las diferentes valoraciones de sus miembros en el desempeño de sus roles. Los múltiples discernimientos de los hechos que estos aportan aspiran a ser aceptados en forma de acuerdos, decisiones, acciones, cambios y juicios por medio de la justificación racional. Lo más apropiado es ver que la racionalidad aparece como un todo cognoscitivo fruto de sus partes ontológicas en activo. Esto quiere decir que el conocimiento de los individuos toma conciencia de los hechos y posibilita la realidad por la aceptación de unas valoraciones como superiores a otras en la escala de valores.

El “todo racional” productor de conocimiento está sujeto a una unidad funcional de componentes interrelacionados que es, a su vez, dependiente de la realidad, aunque donde encuentra su punto motor es en la colaboración coordinada de las partes que operan ayudándose mutuamente y en el interés de una meta o principio unificador que es el proyecto. Los tres elementos de la racionalidad, aunque dispares, se mantienen juntos gracias a cierto orden común que comparten y que canalizan por la comunicación. Pero no tienen por qué darse juntos. Su coordinación es de carácter amplio y accidental y se debe a un hecho contingente. Se trata de razones y justificaciones cuyo contenido reflejan cada una un aspecto distinto de la realidad y un grado de aceptabilidad de distinta índole.

En suma, el mayor requisito que considero para que se de este modelo de racionalidad aceptado por todos es la contingencia de la racionalidad y la relación práctica que le asiste. Estos requisitos quedan bien expresados por Rescher: “Sobre un fondo práctico-empírico, la reunión de los aspectos de la racionalidad no es el producto de la necesidad conceptual, sino el curso general de las cosas, constituido de modo contingente” (Rescher, 1980). A lo que hay que añadir que el carácter práctico de la organización tiene que ver con la regularidad causal, cuando menos comparativa, –o de fin y medios– que describe cómo son las cosas con mucha probabilidad, cómo actúan los procesos que tienen lugar en la realidad, cómo se producen y cómo tienen probablemente que ocurrir según la naturaleza de la cosa misma.

#### **10.4. Expectativas de la racionalidad en las organizaciones y el canon de la racionalidad.**

Esta propuesta de un modelo sistémico de racionalidad en la organización tiene tres aspiraciones que se interrelacionan pero que no se mezclan: “*la búsqueda de inteligibilidad en la organización, la relación de una modalidad específicamente científica de desarrollo racional y la verificación de la racionalidad utilizada*” (Rescher, 1981).

La primera expectativa del modelo sistémico de racionalidad es la *búsqueda de inteligibilidad* que, aplicado a la organización, consiste en “pensar” acerca del proyecto. Esta acción tiene lugar cuando la racionalidad teórica se da la mano con la sensibilidad y el entendimiento en la figura del liderazgo que visiona el proyecto y en el intento de crear en sus agentes racionales algo de esa misma inteligibilidad que él ha alcanzado. Para adquirir una predisposición a la inteligibilidad en la gente, el líder parte de su capacidad de observación de los hechos y de una apertura ante las posibles valoraciones de sus actores. Para lograr entender una situación, tiene que conceptualizar lo que observa en la realidad teniendo en cuenta no solo los hechos sino las valoraciones de los implicados y tiene, a continuación, que elevar dichos conceptos a generalizaciones teóricas. Esto le permitirá formar las diversas tesis e hipótesis que crearán al conocimiento teórico de la organización, una vez justificadas y comunicadas.

Las razones teóricas en las que basa sus justificaciones la inteligibilidad – entendimiento– son de dos tipos: 1) razones de carácter explicativo de *por qué es así* y 2) razones de orden probativo en forma de *por qué consideramos que es así*. (Rescher, 1981). El primer conjunto de razones del *por qué es así* tiene que ver con el proyecto u objetivo en abstracto. Son lo que se considera argumentos de hecho y se necesitan para que el espectador esté de acuerdo con el proyecto. El segundo grupo de razones: *por qué opinamos que es así*, se refiere a los argumentos de valor que explican y justifican lo que pretendemos conocer y aquello con lo que debemos estar de acuerdo. Por su lado, el fin o proyecto se auto justifican. No así las tesis que se derivan de él que deben explicarse a través de una demostración o inferencia. En ambos casos, la racionalidad teórica del liderazgo se ocupa de interrelacionar lo inteligible del proyecto.

Esta primera aspiración tiene como exigencia racional que sus justificaciones sean consistentes en lo *formal* y en lo *aplicado*. En lo formal, la racionalidad teórica se ocupa de validar los pasos del argumento. En el sentido aplicado, se ocupa -como he dicho antes-, de que los hechos y la justificación de la interpretación de los mismos, estén vinculados y en línea. Teniendo en cuenta que la esfera en la que se desenvuelve la racionalidad teórica del liderazgo es conceptual o de aplicación demostrativa respecto a los valores que son en este caso de carácter abstracto y que conciernen a la categoría de lo *deseable en sí*. Esta racionalidad queda fuera del alcance inmediato de la práctica, según veremos más adelante.

La segunda aspiración de la racionalidad en la organización de la que no puede prescindir es: establecer *una sistemática específicamente científica de desarrollo racional*. Esto tiene lugar en el área de la racionalidad práctica por su aplicación y orientación fáctica descriptiva de cómo las cosas suceden en el entorno del proyecto. Esta atención al modo como ocurren las cosas es el elemento central en el proyecto y el fundamento que le da carácter de ciencia. El vínculo del proyecto con los procedimientos que iluminan los hechos objetivos y los procesos funcionales por los que estos discurren son: lo útil para el fin, la causalidad natural, instrumentalidad, etc. Como decía antes, a diferencia de lo que pasa con la demostración teórica del proyecto, en esta justificación práctica, una simple regularidad observada a modo de ejemplo no justifica la verosimilitud ni la aceptación de la coherencia de estos con sus valoraciones. No basta con que la observación de casos adicionales “re-afirmen” la

existencia de algo. Lo que consigue aunar la acción, la decisión y el cambio es: por un lado, su adecuada vinculación; y, por otro, que se justifique el carácter de útil y ventajoso de las mismas en función de la finalidad que se intenta. Solo así podrá dicha acción, decisión o cambio considerarse parte del cuerpo de conocimientos de la organización. Este requisito permite entender que la racionalidad práctica no es solo un aspecto parcial de la estructura de la organización y del conocimiento que en ella se crea, sino que se convierte además en el aspecto normativo de los proyectos y en el mayor requisito para un conocimiento efectivo, aplicable y útil. Esto es lo que convierte a la racionalidad práctica en la herramienta primaria del método de trabajo en la organización, lo que hace llamarse “racionalidad de medios” y, según vamos a ver, la hace la guardiana de la realidad.

La tercera aspiración del modelo sistémico de la racionalidad –tan esencial como los anteriores ya que es la que los facilita– es evaluar el pensamiento y el método de actuación, siempre de acuerdo con los principios de “optimización” y “consistencia”, para satisfacer el objetivo final o proyecto, es decir, para “proporcionar un patrón de control de la aceptabilidad de pretensiones de conocimiento” (Rescher, 1981). Este desarrollo está a cargo de la racionalidad evaluativa que proporciona las pruebas de lo “apropiado” del conocimiento en línea con la realidad dentro del proyecto. Por eso, la racionalidad evaluativa se conoce como la “racionalidad de fines”: porque sirve como monitor de la “adecuación” del cuerpo de conocimientos o supuestos conocimientos de la organización.

Un modelo sistémico “ideal” se refiere a la “verificación” de que los valores estén bien aplicados a la realidad de los hechos y en línea con el sistema de valores que acompaña al proyecto. Estas verificaciones actúan como medio para el control de calidad de los procesos reales y del conocimiento. El instrumento que se utiliza para dicha verificación consiste en un proceso que controla la “aceptabilidad”. El juego de las valoraciones de los hechos dentro del contexto del proyecto se debe producir de manera libre pero reglada e instruida, según las herramientas y canales de la argumentación y la comunicación. El juego ha de ser ordenado y ha de tratar las valoraciones de manera adecuada, útil y aplicable. Lo que resulta una mayor posibilidad de éxito y evita problemas y conflictos internos de discrepancia, de error, incompatibilidad, incoherencia o inconsistencia.



Para conseguir estas tres aspiraciones, el mayor servicio que presta la racionalidad a la organización es convertirse en su *canon de justificación racional* a través de la argumentación o justificación: argumentos de ejemplo, argumentos de probabilidad y argumentos rigurosos que estudiamos en el capítulo anterior. En efecto, las razones que subyacen a la racionalidad práctica, son su garantía de racionalidad y de éxito. Pero, además, estas no siempre son razones de causa y efecto –consecuenciales– o de fin y medios –instrumentales–. Hay otras justificaciones que sobrepasan la causalidad. Me refiero a las que surgen del sentido común y la *razón social*. Por ejemplo, si nadie nunca ha propuesto legalizar el robar, ¿de dónde nos viene entonces la convicción de que es malo? No creo que se haya derivado de sus consecuencias. Robar es una violación de los principios básicos de la organización social, dado que el que roba se atribuye a él mismo, unilateralmente, una retribución sin ofrecer ninguna contribución como contrapartida, determinamos que es malo robar porque el ladrón viola los principios básicos del vínculo social y, como tal, no puede ser aceptado. (Raymon Boudon, 2001).

Por otro lado, el que se exija una cierta “conformidad de valores” en la forma de un “acuerdo previo” acerca de ellos, no es decir que se acepta o aprueban esos valores pues, en sí mismo, esa conformidad o acuerdo no es consumadamente racional. Para que sea racional se tiene que dar una “coherencia” entre los valores con los que uno está de acuerdo y sus acciones. (Raymon Boudon, 2001). Por eso, el liderazgo que imponen unos valores prescritos sin proponerlos para que se elijan de entre los más adaptados a la realidad práctica y a las circunstancias y sin que se acuerden con los actores de la misma, está actuando como se hacía en el tipo de organización tradicional dogmática y autoritaria, sin pedir conformidad. En una organización, por ejemplo, todo el mundo tiene su propia teoría implícita de la distribución de las recompensas; todos entienden que para que la organización opere lo más efectivamente posible, los actores deben estar motivados y consecuentemente recompensados, dependiendo de su nivel de competencia y responsabilidad. Pero, al mismo tiempo, se quiere que las diferencias sean las mínimas y que no excedan el nivel correspondiente con los requisitos de la función desempeñada. (Raymon Boudon, 1995). Por esto, el sistema de recompensas que se utilice no tiene el carácter de una teoría normativa ni de ley sino que han de ser fruto de las simples *percepciones y convicciones* respecto a ese tema social; lo que está

fundamentado en el complejo mundo de valoraciones razonables que -como esta tesis considera-, caen en un amplio espectro: lo deseable en sí, lo útil para otro fin o lo justo y equitativo, que ha de ser probado y justificado como lo más adecuado para la finalidad o proyecto.

### **10.5. Detrás del modelo de racionalidad en las organizaciones están las “buenas razones”.**

Con todo lo dicho hasta ahora acerca del modelo, se ve claramente que su arbitrio en las organizaciones no estaría referido a la ciencia propiamente dicha sino al ideal filosófico de racionalidad, según el cual todos los objetivos y la valoración de los mismos que dentro del marco de un proyecto deben ocupar su lugar “adecuado” y sus conexiones cognoscitivas que se han de probar como correctas. Una organización es validada y considerada auténticamente legítima por su inclusión en un microsistema de justificaciones. Provistas por los *tópica*, dichas justificaciones se nos presentan como un canon de argumentos de carácter riguroso que asegurar el peso de la legitimidad. Pues para entender una organización desde su racionalidad no solo hay que considerar la defensa de la validez de los hechos sino la argumentación de si estos son deseables en sí, útiles para el fin o justos. Como dije antes, no podemos entender una organización sin acuerdos previos acerca de lo *deseable en sí* mismo, ni sin decisiones acerca de la *utilidad* y ventaja que puede reportar el proyecto; además, no la comprendemos adecuadamente si no la consideramos desde todas las perspectivas de la racionalidad y bajo las *justificaciones* correspondientes en su estratégica interrelación. En esa constelación de perspectivas y razonamientos habita la “adecuación” de sus justificaciones.

Ahora bien, desde el enfoque de la realidad organizativa –ontología de la organización–, un sistema es una cosa física: un complejo de objetivos estructurado. Sin embargo, desde el enfoque filosófico de organización racional, se puede hablar de “modelo” referido al cuerpo de conocimiento racionalmente creado y estructurado –gnoseología–. Conocimiento que no es una simple acumulación o compilación de información miscelánea como en una enciclopedia, sino una colección de lugares intelectuales que resultan de los hechos interpretados, justificados y, así, “organizados funcionalmente y articulados en forma conexas, dentro de una disciplina unificada.” (Rescher, 1981). Esas demarcaciones–acuerdos, decisiones, acciones, cambios y consensos- crean el cuerpo de conocimiento en una organización y eleva el

conocimiento ordinario al rango de conocimiento adecuado, útil y aplicable –que es el conocimiento a que se aspira–. En resumen, en este proceso de la racionalidad: la racionalidad práctica es el medio que hace inteligibles las presunciones teóricas del modelo y, mientras, la racionalidad evaluativa autentifica el cuerpo de conocimientos de ambas.

Este modelo sistémico se comprueba por un *test de adecuación científica* de este proceso de fines y medios y del conocimiento que resulta. El test sirve de control de calidad y también, a gran escala, sirve al cuerpo de conocimientos de la organización. El test sirve de instrumento para probar los supuestos conocimientos con miras a ser incluidos en el cuerpo de conocimientos de la organización. Este proceso, adecuadamente reglado, cristianiza los hechos objetivos en algo presumiblemente verdadero y por ello, susceptible de convertirse en conocimiento. La racionalidad práctica actúa como instrumento probativo o test, a modo de prueba de aceptabilidad o como corrección de pretensiones del conocimiento de los objetivos.

Sin embargo, como agregaría Hegel, esta prueba no nos da el criterio definitorio del conocimiento ni el mecanismo para autentificarlo. Para ello, la racionalidad de la organización tiene dos aspectos sobre los que hay que insistir. Por un lado, requiere el cuerpo unitario de racionalidades que venimos especificando al completo –racionalidad teórica, práctica y evaluativa–; y, por otro, pide una maquinaria metodológica compartida que, como venimos desarrollando, es la argumentación-comunicación. A lo que hay que sumar el modelo en red que permite funcionar interrelacionadamente.

Y, ya que está claro que una sola manera de razonar no justifica una aceptación, se requiere el conjunto interrelacionado de éstas. En efecto, para entender y resolver los problemas que se generan en un proyecto debemos aferrarnos a la racionalidad práctica, aunque sin olvidar sus conexiones con las otras partes de la racionalidad. Y ello porque la razón práctica provee de los medios para la modalidad científica del desarrollo racional. Su papel es resolver los problemas que presentan los objetivos. Pero, si estos no se sacan a la luz por el *análisis* de situación del proyecto o si permanecen fuera de la racionalidad práctica, es decir, desconectados, el intelecto no podría echar mano de ellos en su afán de abarcar los problemas que ocasionan. Así, la organización de los objetivos y sus problemas es puesta bajo el control de la racionalidad práctica y sus reglas de un entendimiento común, normas de conducta y probabilidades. En cuyo caso, los hechos son puestos dentro de ciertos patrones de ordenamiento referidos a la “utilidad” de unos objetivos para un fin que es el proyecto y su racionalización y justificación estarán dentro del mundo de lo verosímil, lo probable y lo plausible.

Esta racionalidad práctica de “medios” es la clave para el test sobre la organización pues es la que proporciona la estructura ordenada de unidad funcional. Es además la que brinda los medios necesarios para autentificar el cuerpo de objetivos de la organización, la que provee los medios necesarios para dar carácter científico a la organización racional, proporciona los medios para la articulación y desarrollo de todo el conocimiento práctico, tanto el activo como el productivo y, en último lugar, es parte esencial de la racionalidad de fines por su utilidad a la hora de la investigación.

Sin embargo, no conviene olvidar que la racionalidad práctica es uno solo de los elementos de la red por lo que esta aspiración a ser un sistema científico no puede obviar a los otros dos. Un mapa de conexiones mostraría que están y cómo están relacionados los acuerdos de la racionalidad teórica, con lo que logra la racionalidad práctica. Y, sobre todo, cómo los consensos que resultan de la justificación rigurosa de las partes enfrentadas influyen en la producción de los objetivos y del proyecto.

Este modelo de racionalidad considera que las razones de ejemplo, normativas, de probabilidad y rigurosas del canon de justificación racional trabajan en nuestra mente de manera adquirida, a partir de los usos y costumbres de la sociedad, como “justificadores” de las valoraciones. Un niño se defiende o ataca dialécticamente pero lo hace sin pruebas argumentativas, hasta que se las enseñan. Ante un castigo, por ejemplo, se defiende diciendo que no sabía o también diciendo que fue culpa de otro. De un adulto sin embargo, se pide que utilice las justificaciones “adecuadas” para persuadir y convencer según un cuerpo de doctrina trabajado por la retórica argumentativa o técnica de la argumentación. Pero, aparte de estos argumentos sin prueba, toda investigación racional solo puede avanzar efectivamente: por medio de un modelo que provea el mapa completo de la racionalidad en su doble aplicabilidad: los hechos de la realidad y la generación de conocimiento en el terreno cognoscitivo.

### **10.6. El carácter cíclico y en red del modelo de la racionalidad en las organizaciones: el procedimiento del modelo.**

He dicho antes que el ideal filosófico de la racionalidad en la organización se refiere a su inteligibilidad a nivel cognoscitivo –conocimiento– y una sistemática de los objetivos que no se considere única. Y es que podemos decir que el conocimiento se mueve siguiendo un ciclo. El nivel de racionalidad teórico-conceptual constituye el estadio más general del conocimiento, facilita la elaboración del proyecto y de las hipótesis que lo sostienen. Los objetivos se muestran tanto en el marco teórico como

en la sistemática práctica, y lo hacen como tentativas de solución de carencias –tanto teóricas como aplicadas– en las distintas áreas de la organización, apuntando a los resultados que se necesitan. Por su parte, la racionalidad práctica se convierte en el medio para hacer inteligibles las presunciones cognoscitivas. Finalmente, ambos niveles –teórico y práctico– tienen que ser objeto de contraste empírico y evaluación por parte de la racionalidad evaluativa. Todo esto requiere una finalidad formulada en el plan conjunto y estratégico llamado “proyecto” para que guíe su desarrollo adecuado y su verificación empírica y evaluativa.

El modelo sistémico de la racionalidad en la organización que aquí he propuesto procede del siguiente modo: ciertos conceptos definatorios del proyecto deben ser considerados básicos o fundacionales y deben servir para justificar los objetivos sin que ellos mismos necesiten o reciban ninguna justificación externa. Las conductas de todos los actores en el desempeño de sus roles y objetivos se evalúan a partir de los “acuerdos previos” previamente alcanzados acerca de los valores. Cualquier otra teoría o práctica del sistema debe recibir justificación “adecuada”, “útil” y “justa” según cada caso. Si es una *creencia* no básica debe recibir explicación por medio del camino semi-lineal de la demostración a partir de las tesis básicas contenidas en el proyecto, las cuales están exentas de justificación o sea que se auto-justifican y utilizan como motivación el ejemplo, las semejanzas y la autoridad que no obliga. Si es una *acción, decisión o cambio* respecto a los objetivos, estos se establecen por derivación inmediata de las tesis del proyecto y el contraste, dentro de ese entendimiento común, entre alternativas dialogadas. Los *acercamientos* respecto a la conducta y actitud en base a enfrentamientos de valores conciernen, sobre todo, a los expertos trabajadores por su relación tan inmediata con la realidad hecha de contrarios. Estos acercamientos piden la aprobación del liderazgo y del proyecto. La tarea de los expertos se establece por derivación secuencial de los objetivos medios de la gestión o de la propia creatividad e innovación que tales enfrentamientos, a veces, provocan.

Una sistematización ontológica no específicamente racional, por defecto, procedería de un modo parecido al de los sistemas axiomáticos. En la organización racional, no obstante, se sustituyen las verdades axiomáticas por la tesis de un visionario que se arriesga a formularlas en forma de proyecto y objetivos desde la propiedad de su racionalidad teórica y de su rol. Esta tesis visionaria tiene un fondo de carácter

contingente por lo que tiene que ser demostrada y vendida como la mejor, constantemente, por la vía de comunicación que le asiste. El liderazgo emite mensajes y discursos para que el proyecto actúe como baluarte de la práctica y asiento de la evaluación. De ahí que la tarea del liderazgo consista en pedir el “acuerdo” de todos los actores internos y externos sin el cual el proyecto carecería de relevancia y por tanto de toda posibilidad. Estos acuerdos son indispensables y son lo que hace a la organización ser distinta de los motores inmóviles o “auto movientes” del reino epistémico, como los caracterizó Roderick Chisholm (1982) El “acuerdo” del que depende todo proyecto es un pacto o convención sobre el que se construirá la estructura justificadora de la organización y su proyecto. Aunque ni siquiera se puede decir que un acuerdo llegue a tener, de por sí, un carácter racional, representa el pacto inicial sobre el que se construye el cuerpo de conocimientos de la organización. A partir de esa tesis básica acordada, por medio de una cadena de derivación racional, los objetivos –hipótesis– se disponen en capas superpuestas que, con un movimiento en espiral ascendente, se alejan del acuerdo o punto inicial que ha puesto en marcha la organización, aunque vuelven a él intermitente cuando se pierde el norte.

En el modelo sistémico de racionalidad en las organizaciones, el proceder de la razón evaluativa es acreditar tanto los resultados ontológicos como los gnoseológicos. Para ello tendrá que comprobar -con un test de adecuación científica-, (1) el despliegue de las funciones y procesos con los que trabaja la realidad organizativa y (2) el control de calidad de los conocimientos adquiridos y su correcta inclusión en el “cuerpo de conocimientos” de la organización. Un mecanismo operativo de entrevistas del evaluador con los equipos, en paralelo con el test, permite verificar el conocimiento como tal –inversión hegeliana–. El proceso termina proporcionando el criterio definitorio del conocimiento de la organización, que añadido al mecanismo operativo, certifica el índice de efectividad del modelo como tal.

Hasta muy avanzados los tiempos modernos, el método axiomático fue el modelo considerado apropiado para organizar los objetivos o hipótesis de la organización. Este proveyó un patrón virtualmente ideal para la gestión del conocimiento. Los primeros teóricos de la sistematización cognoscitiva lo vieron tan apropiado que, se siguen dando por sentado en las organizaciones hasta hoy. Sin embargo, el modelo sistémico de la racionalidad que Rescher defiende, aunque en parte distinto del que esta tesis

presenta, ve el modelo de racionalidad en red como una familia de razones interrelacionadas, no necesariamente dispuestas en un ordenamiento jerárquico como en el sistema axiomático, sino unidas unas a otras por una red de conexiones. Estas interconexiones son de naturaleza inferencial, pero no necesariamente deductivas. Lo que se considera importante es “dar buenas razones” es decir, “justificar”, y no tanto aplicar “los fundamentos lógicos conclusivos” como sigue haciendo la tendencia actual. Dicha red tiene una estructura cíclica en la que los vínculos son emergentes o inductivos y solo en la tarea de comprobar la validez de los argumentos deductivos. Para esta tesis, el modelo sistémico une las valoraciones de los hechos y los hechos mismos en un complejo patrón de relaciones, funciones y roles, por medio de las diferentes modalidades lógicas, de interconexiones probatorias que requieren su justificación y aplicación correcta según apelen a valores deseables en sí – conocimiento adecuado- útiles para el proyecto –conocimiento útil- o justas – conocimiento aplicable-.

Mientras que el grueso de la atención epistemológica del sistema tradicional se concentra en los axiomas como únicos elementos que requieren verificación – deductivismo-, en este modelo sistémico de la racionalidad inspirado en el de Rescher, el proceso de justificación se considera fruto del nivel de su estructura general, no lineal. Aunque pueda parecer que la visión del liderazgo tiene el peligro de convertirse en doctrina y aunque la estructura sistemática de los objetivos tenga, de algún modo, el formato de la ciencia con el peligro de convertirse en reduccionista, la organización racional es aquella que sobre todo se guía por un elaborado proceso de justificación basado en las “buenas razones”. Este consiste en hacer que las tesis y las hipótesis reposen unas en otras pero haciéndolo en sentido solo “cuasi” deductivo, en el que el tipo de inferencia carece de axiomas que operen globalmente como sucede en la lógica tradicional. Los argumentos que justifican las creencias, decisiones y juicios – argumentos de ejemplo, de probabilidad y rigurosos- de han de dar acordes a las categorías universales de las valoraciones –deseables, útiles y justos- y están relativamente auto contenidos por éstas. La estructura de la organización no queda afectada si se quitan los supuestos básicos porque queda sostenida por el sistema de la racionalidad, el cual se alimenta de las “buenas razones” y en “justificaciones”, es decir, en la racionalidad. Esto da como resultado una organización “integrada por

componentes de relativa autosuficiencia, donde ciertos componentes pueden ser alterados sin consecuencias deplorables para el todo”. (Charles S. Peirce, 1965-67)

Con este modelo sistémico en la organización racional no hay nada determinado, solo el proyecto que ha sido fruto de la imaginación de alguien. Tampoco hay un inicio o prioridad por dónde empezar. Toda versión lineal del sistema es un recurso expositivo y no un “ordenamiento natural” interno. En este modelo en que las tres racionalidades son los hilos de los que se suspende todo lo que interviene, el enfoque teórico está correlacionado con el proyecto, y la idea de fundamentalidad que encierra le viene de la prioridad lógica -en sentido aristotélico- de lo que se supone es “mejor entendido” a partir del “proyecto”.

Así, la manera en que la razón teórica procede en la organización racional es sometiendo los objetivos y valores que se han derivado a subordinados de esa verdad superior más fundamental que es el proyecto. El enfoque del conocimiento práctico en dicha red no trata, en cambio, de reducir los objetivos sino de explicarlos por interrelación y contraste entre ellos, no por que se deriven unos de otros, solo intenta coordinarlos dentro del proyecto. El enfoque teórico se relaciona con la vinculación y la consistencia. En cambio, el enfoque práctico propone la coherencia como metodología de unión sistémica. Pero el que integra a estos dos enfoques es la razón evaluativa como mecanismo que acredita los tipos de conexiones explicativas y justificadoras que se dan en el modelo sistémico de racionalidad en red.

El modelo de interacción de las tres diferentes racionalidades presentado por Rescher (1981), asemeja en general una trama, una mezcla, una red donde cada una de las diferentes racionalidades presupone a las otras dos. A este modelo sugiere que se le puede llamar: *modelo multidimensional de la racionalidad*, ya que toda creencia, acción o valoración racional participa de las tres dimensiones de racionalidad: cognitiva, práctica y evaluativa. Pero Rescher prefiere terminar llamándolo "Unidad Sistémica de la Razón" que no se alcanza nunca de manera completa o de manera ideal pero que nos obliga a hacer lo mejor posible con lo que tengamos a mano. Lo que sugiere que el riesgo, la pluralidad y la imperfección siempre serán parte fundamental de toda empresa. (Rescher, 1981).

Lo que esta unidad de la razón demanda es que lo que hagamos, sea una creencia, una acción o una evaluación, se apoye en “buenas razones”. Y “buenas razones” son



aquellas que convencen a otros seres racionales acerca de la adecuación, utilidad o justicia de lo que hacemos. Pero, el justificar con “buenas razones” tiene un aspecto persuasivo y otro convincente. Por el primero se logra cambiar, formar o reforzar las actitudes o creencias de las personas. Convencer tiene más que ver con la decisión, la acción y el juicio acerca de algo. Esto proporciona a la razón un marco global de carácter holístico-sistemático en el que encajan las creencias de la organización y las decisiones puntuales. De cualquier forma, la racionalidad está regida por la voluntad consciente del sujeto que actúa desde la racionalidad y por la libertad que éste puede ejercer dentro de un sistema de valores o cultura.

Los tres modos básicos de la racionalidad comparten un núcleo de procedimientos que asegura que todo encaje de manera efectiva y se soporte en el contexto del proyecto. Este núcleo actúa también como fuerza organizadora de la vida intelectual de las personas, no solo de la organización, y permite también ordenar los acontecimientos –que parecen caóticos– en una experiencia coherente. Estos procedimientos aseguran la captación del mundo difícil e inestable que se trata de organizar. Concebidas como reglas de la razón, estas justificaciones se convierten en los “principios regulativos” del proyecto. De modo que “las instrucciones que se entienden y se siguen, mantienen la conducta en los diversos asuntos sobre una base eficiente, efectiva y por tanto, inteligente.” (Rescher, 1981).

Decir que una organización es racional es decir que tiende a la inteligibilidad, o sea, que sus maneras de proceder pueden ser percibidas por otros agentes inteligentes como adecuadas. En este sentido se podría sostener, en línea con Rescher, que la organización racional es universal porque el que alguien haga A por la fuerza de una “buena razón” convierte en racional el que alguien haga A en cualquier condición suficientemente semejante. Por un lado, actuar de manera racional es hacer lo que las “buenas razones” recomiendan como elogiabile, aconsejable o defendible –o sus contrarios– en determinadas circunstancias. Pero, por otro lado, esas “buenas razones” que hablan de adecuación “no están dirigidas a las personas, sino a las situaciones en las que ellas se encuentran. (Rescher, 1981), son buenas porque son, según cada caso, las adecuadas, útiles o justas para el objetivo o proyecto, y eso es lo que va por delante. Sin embargo, se puede decir que la clave de la “universalidad” de la organización racional es ese carácter de condicional que tiene todo respecto al proyecto (Rescher,

1981); la organización racional es universal pero su universalidad está suscrita al proyecto. No obstante, en una organización se pueden dar situaciones que abren oportunidades de acción provechosas pero que obligan a otras acciones que van a contracorriente. Como es el caso de una oportunidad de negocio o de éxito que requiere ir en contra de los principios de la organización. Pero, no por ello deja de ser racional para otro cualquiera, aunque no lo sea para ésta por su falta de consistencia.

Una Teoría de las organizaciones racionales sería aquella que se ocupa de valorar lo que es inteligente hacer a la luz de cada dato, de cada información, de cada rol y de cada situación, de manera realista y en aras de su justificación y del conocimiento. Los individuos en el contexto de una organización deben actuar con unas reglas del juego comunes y evaluar cómo se juega con esas reglas, a las que todos se deben ajustar, dadas unas necesidades válidas y unos intereses reales. Como agentes racionales necesitan apelar y de hecho apelan a su inteligencia innata y a su sentido común o intuición lógica, es decir, a su capacidad para pensar y para juzgar como gente razonable. Y así, estar a la mira de los compromisos sustantivos en asuntos de hecho y a las valoraciones de estos que tienen los diferentes agentes racionales desde el rol en cuestión que les toca representar en cada situación en el marco del proyecto.

El esquema correcto que seguiría el razonamiento práctico en el modelo sistémico de la racionalidad acerca de una acción, decisión o cambio, sería:

Considerando la situación, es decir, tras un análisis de la situación basado en los hechos y las valoraciones.

1. Sería ventajoso, útil...etc. para el proyecto tomar la decisión ( $x$ ).
2. Entre las diversas decisiones alternativas a mi alcance, es decir, según la información disponible: (A) es la que conduce de la mejor manera al resultado esperado, ( $x$ ).
3. A satisface toda condición óptima en relación con los fines operativos y no conlleva efectos secundarios irrelevantes para  $x$ .
4. Por tanto, (A) constituye lo que es racional decidir en las presentes circunstancias. Luego, es aconsejable o recomendable –o digno de disuasión si fuera al contrario- decidir (A).

La primera premisa (1) hace referencia a *valores*, la segunda (2) es fáctica de *hechos* y la tercera es mixta, de *hechos/valores*. Todo razonamiento práctico

convinciente supone, subsiguientemente, una referencia tanto a asuntos de hecho u objetivos como a asuntos de valores. Sin embargo, si a este planteamiento no se le añade una “buena razón” para que haga pensar que lo que se va a decidir conduce con probabilidad a los fines adecuados o proyecto, no sería un actuar racionalmente. La racionalidad práctica no consiste, simplemente, en actuar con efectividad hacia unos fines, sino en actuar con inteligencia, lo que no es lo mismo. Para que esa decisión merezca el calificativo de racional: las razones se han de aceptar como verdaderas – reales y sin autoengaño–, probables o aceptables. El equivocarse, tanto en el carácter como en el tipo de razones para la decisión que se cuestiona, representa un defecto de la racionalidad.

Lo que cuenta para la decisión y la acción propias de la racionalidad práctica, en consecuencia, no es la creencia sino la creencia razonable, es decir, racional. Será una decisión o acción o producción racional si tenemos “buenas razones” para pensar que lo que hacemos es efectivo sobre la base de la información de hechos y valores que está a nuestro alcance. El razonamiento sobre los hechos o sobre la valoración de éstos basados en “buenas razones” es fundamental para la *praxis* y para los enfrentamientos de interpretaciones. No podemos aspirar, por ejemplo, a tener éxito en una *praxis* - como la puesta en marcha de un negocio-, si ésta no está suscrita por el conocimiento práctico –como un estudio de viabilidad–. Y lo mismo sucede respecto a los valores. Si nuestras decisiones prácticas están dirigidas hacia fines “no adecuados” –por ejemplo, el tráfico ilegal de armas– o no concuerda con las indicaciones del razonamiento evaluativo apropiado –como por ejemplo, los derechos humanos–, entonces no se está conduciendo el asunto del razonamiento correctamente.

### **10.7. El sentido de lo racional en la organización y el predicamento de la razón.**

Hay dos requisitos fundamentales para que una organización tenga sentido racional: el que (1) proceda dentro de la perspectiva de algún fin y (2) que esos fines sean adecuados y cuenten con la garantía de legitimidad de sus hechos y valoraciones. Esto significa que sin la razón evaluativa y la razón teórica, la racionalidad práctica, orientada hacia la acción, la decisión o el cambio, no puede satisfacerse. (Rescher,

1997). A la inversa, la racionalidad teórica de la organización, es decir, el proyecto y los conceptos que le asisten, requieren de la racionalidad práctica de la acción y la producción. En esta dirección también se da una interconexión particularmente estrecha entre el razonamiento teórico y el práctico.

Vimos que para imaginar un proyecto es necesario primero una búsqueda y adquisición de los hechos. Esa investigación es en sí una actividad práctica, es decir, es un proceso que debe estar gobernado por las reglas básicas de los argumentos de probabilidad (estadísticas, comparaciones, fin/medios, causa/efecto, etc.) que son los argumentos que dan consistencia a la razón práctica. Así, la creencia racional que rodea a un proyecto solo puede emerger de una metodología de investigación racionalmente efectiva, es decir, de un proceso adecuado de adquisición de información práctica. Así mismo, la investigación acerca del proyecto y los conceptos teóricos que lo explicitan es una actividad que, para estar conducida de manera apropiada, debe estar gobernada por las reglas básicas de la racionalidad práctica. La experiencia práctica debe estar ahí, inevitablemente, todo el tiempo para validar nuestra información sobre los hechos, aunque sea con un carácter circunstancial, personalizado y subjetivo, y aunque opere a nivel de probabilidades y de causalidad. Así, cuando se pasa de “según los datos presentes” a “éste es el plan o proyecto”, no se está haciendo una inferencia deductiva en toda su regla, sino más bien se está utilizando un procedimiento práctico inductivo. Dicho plan o proyecto tiene el soporte de la garantía racional pero esa garantía descansa más en la parte práctica que en la teórica.

En capítulos anteriores distinguimos que la razón teórica tiene, como tal, dos lados, un lado hipotético y un lado categórico. El hipotético sería el que procede “Si aceptas P, debes (o no puedes) aceptar también Q de manera consistente”. Este uso condicional “si-entonces” no supone ningún compromiso ni información sustantiva. Pero, en cambio, el uso categórico de la razón teórica está comprometido y contiene una base práctica que no se puede eliminar. No podemos obtener respuesta a nuestras preguntas sobre el proyecto de la organización sin llevar a cabo la acción de aceptar una tesis, lo cual es hacer algo. La misma formación de la tesis o creencia es un tipo de práctica.

No solo la razón teórica y la práctica están entrelazadas, sino que la razón teórica plantea también, como la práctica, cuestiones evaluativas. De modo que no se puede intentar resolver asuntos importantes sobre la base de evidencias porque está probado

que ello supondría un inherente riesgo de error. Sin juicios de valor acerca de si los hechos son deseables en sí no hay base sensata para sostener que está justificado el correr el riesgo aceptando que pueda, al final, resultar incorrecto. Por tanto, la evaluación debe también entrar en el ámbito de las demostraciones teóricas de manera obligatoria.

Hemos visto que se necesita el impacto teórico para ejercitar el razonamiento práctico pero también, debemos efectuar mayores investigaciones de los hechos y sus valoraciones o consideraciones prácticas para que los procesos de nuestras operaciones teóricas puedan ser considerados verdaderos. Del mismo modo en que el proyecto requiere de la acción y la producción práctica, la racionalidad teórica requiere la racionalidad práctica. Y, por su parte, la razón evaluativa tiene también tantos aspectos teóricos como prácticos pues, un juicio evaluativo puede adoptar la forma generalizada como por ejemplo en: “el acto de robar es reprobable”. Pero ésta es una afirmación que resultaría inoperante como regla porque es muy general. Lo cual no sucedería si se conecta con una situación concreta. Sobre este punto, Rescher especifica con claridad que necesitamos los hechos para aplicar las valoraciones y que en ausencia de esos hechos nuestras generalizaciones de valor no son más que completas abstracciones. De ahí la importancia de la racionalidad práctica para la evaluativa. La racionalidad evaluativa requiere de la racionalidad práctica dado que es la que cubre el salto de lo subjetivo al aspecto objetivo de las valoraciones.

Esta unidad sistémica de la racionalidad vista por Rescher, y aplicada en esta tesis a la organización, se traduce en la conjunción cohesiva de sus componentes desde la perspectiva del modelo sistémico de la racionalidad. Pero lo que en realidad destaca en este modelo es el que esa racionalidad se considera como el entramado o constelación de las diferentes creencias, decisiones, acciones, cambios y consensos que en ella se dan. Estos “elementos finales” dan sentido al modelo multidimensional de racionalidad hecho de varias maneras de razonar que, por otra parte, están en una siempre inacabada interacción.

La idea principal que he querido destacar con la discusión de este punto, es que la racionalidad no puede ser completamente entendida por medio de un solo modelo, teoría o metáfora. El enfoque multidimensional de la racionalidad en la organización, desde esta pretensión de tener categoría de modelo sistémico y en *res*, evita el caer en

la tentación de crear jerarquías y bases fundacionales con el fin de reducir y unificar, bajo un mismo común denominador, una multiplicidad de teorías.

Respecto al predicamento de la razón, éste nos requiere hacer lo que aparentemente es lo mejor en las circunstancias propias y particulares de un hacer racional “con el reconocimiento pleno de que esto puede estar lejos de lo que sería absolutamente mejor” (Rescher, 1981), pues nada nos asegura qué es en realidad lo óptimo. No hay garantía de que lo que parece lo mejor, de hecho, lo sea. El uso de la inteligencia o, simplemente, la información errónea pueden conducir a soluciones inadecuadas. El ser humano siempre actúa en circunstancias de información incompleta. Así, la racionalidad constituye un recurso de utilidad intrínsecamente limitada. En estas circunstancias, lo mejor que podemos hacer es actuar a la luz de la información disponible, que es generalmente parcial. La acción racional puede inclusive impedirnos, en un momento dado, la realización de nuestros objetivos.

El predicamento de la razón nos avisa pues sobre la “circunstancia” de que la razón, aun sabiéndolo, nos pide constantemente que hagamos aquello que puede ser completamente inadecuado. Asimismo, la acción racional en las organizaciones procede con el reconocimiento absoluto de que mientras, de un lado, debemos sin duda proceder lo mejor que podamos, de otro, puede muy bien acontecer que lo que parece ser lo mejor sea algo equivocado. En definitiva, no hay garantías de que lo que nos parece óptimo arroje un resultado que sea realmente óptimo. Jamás hay garantías de que vamos a tener éxito si seguimos el mejor consejo disponible. La única cuestión que queda en el aire es, sin embargo: ¿están las organizaciones preparadas para asumir esta incertidumbre tanto en su ámbito ontológico como en el gnoseológico? ¿ha llegado el momento de atender a la evolución racional?

## *Cuarta parte*

*Los resultados esperados: lo óptimo y el éxito*

## CAPÍTULO XI

### 11. CONCLUSIONES FINALES

#### 11.1. Principales conclusiones.

El contenido de esta tesis trata de cómo funciona la racionalidad ampliada –teórica, práctica y evaluativa- en las organizaciones humanas –epistemología aplicada- y de la participación del sujeto como agente racional en el colectivo organización. Se posiciona, en cambio, en contra del *naturalismo* vigente en las organizaciones que separa la experiencia del experimentado, pues entiendo que la realidad, aunque no ontológicamente, depende de la mente de los sujetos racionales para su explicación. Desde un enfoque epistemológico al que suma el enfoque ontológico y axiológico de la racionalidad en las organizaciones, considera que los valores solo existen en la medida que son sostenidos por sujetos, es decir, que no son ontológicamente básicos sino dependientes de la preferencia consciente de quienes los sostienen.

La tesis trata de establecer *cómo* funciona la *inteligencia colectiva* en las organizaciones racionales sin prescindir de la *individual*. Y lo hace probando que los tres ámbitos de la racionalidad –teórico, práctico y evaluativo- se corresponden con la estructura de roles en las organizaciones y conforman un *modelo sistémico* que es el correcto, el mejor, el más apropiado en relación a los fines que se persiguen y que puede ser aceptado porque funciona y porque optimiza los resultados.

La tesis conjuga lo que Rescher llama una *validación pragmática* del método epistémico cuando se refiere a las facultades y las capacidades de los sujetos de la organización dirigidas a lo útil y natural –enfoque ontológico-, con una *validación metodológica* de los hechos objetivos de la propia organización al referirse a los métodos y procedimientos del conocimiento y su aceptación –enfoque epistémico-.

Ambas validaciones, aunque no pretenden proporcionar la verdad sino solo cierta *plausibilidad*, no están por ello desprovistas de peso y fuerza como garantía racional del modelo que solo se validará si se favorece como la alternativa adecuada y se apuesta, como



hace esta tesis, en teoría y en la práctica por ella demostrando su *éxito y optimización* y cuando merece abandonar aquellas otras que han ido fallando hasta ahora – modelos de organización tradicional, moderna, etc. –.

La técnica que el modelo de racionalidad usa es lo que Rescher llama el *método científico de la inducción* que hemos visto que es distinto que la inducción que conocemos que procede simplemente validando inferencias. Siguiendo este método, se trata de aportar garantía racional –justificación– de apoyo suficiente para su aceptación de lo que se propone.

Inicio el camino de presentación de mi tesis sobre el modelo sistémico de la racionalidad que tiene lugar en las organizaciones humanas cuestionando el tipo de racionalidad instrumental que regía en los sistemas organizativos en la época de la burocratización de las sociedades modernas tras las guerras mundiales, censurando el enfoque tecnocrático y de compromiso con la acción utilitaria que Max Weber describe. Expongo que frente a Weber, Habermas trata de superar esa razón mecánica e instrumental sustituyéndola por su *razón comunicadora* de una comunidad de ciudadanos libres. Pero, estoy de acuerdo con las críticas que se le hacen respecto a sus aspiraciones de recuperación del sujeto pues resultan en una utopía fruto de un ideal en la que objetiviza a dicho sujeto y le construye un destino por el *consenso –irreal–* según el estado histórico del desarrollo del saber.

La *teoría de la racionalidad* de Rescher es más sustantiva que todas las anteriores porque se remonta hasta la tradición griega y hasta Aristóteles en particular al recuperar los tres contextos de la racionalidad de Kant: el cognitivo, el práctico y el evaluativo que considera unidos indisolublemente en la tarea común de implementar las “mejores razones”. Rescher huye de las utopías y se limita a recomendar el uso de la racionalidad para que algo tenga “éxito” porque funcione y para “optimizar”, es decir, para pensar la mejor solución de acuerdo con las circunstancias en que nos hallemos. El sujeto, con Rescher, toma el papel de agente racional que actúa según las “buenas razones” que justifican los fines del colectivo y le reserva al sujeto la libertad de valorar y decidir sobre los hechos dentro de una escala de valores universal y de un sistema de valores acordado.

El punto clave de la racionalidad en las organizaciones lo constituye las “buenas razones” o justificación de las valoraciones de los hechos –traducidas a veces en esta tesis como argumentaciones– pues son las que en definitiva procuran la aceptación y con ello el avance hacia el fin u objetivo que es el conocimiento. Ya que, en la base de la racionalidad está la aceptación de que la realidad y la naturaleza son el mundo de los hechos y estos están

impulsados por los fines pero, en cambio, estos solo se hacen posibles por las valoraciones que se les atribuyen a los hechos.

Para reconocer el tipo especial de *práctica científica real* que tiene lugar en el ámbito de la racionalidad hay que distinguir que aunque la razón es la fuerza organizadora de lo mental, ser razonable no es ser racional. En efecto, en el logro de los fines, la racionalidad contempla pero no considera las emociones, lo que le incumbe son los valores tales como el éxito y la optimización. Estas valoraciones, a diferencia de las emociones, son algo mental y convencional y actúan como facilitadores de los hechos objetivos sobre la conducta de las personas valiéndose para ello del criterio epistémico de la coherencia.

La metodología que utiliza el modelo de la racionalidad para las cuestiones de hecho es la inducción que, como dijimos, actúa como la técnica estimativa de los valores y muestra una clara disposición a la sistematización como se trasluce en los dos momentos de la aceptabilidad: a) el *faut de mieux* y b) la retro-justificación experiencial. Con la comunicación como requisito relacional y el acuerdo previo como presunción de racionalidad.

La práctica científica real en las organizaciones se ve altamente favorecida por la tercera dimensión de la racionalidad, la evaluativa, porque viene a sellar la difícil relación entre la racionalidad teoría y la racionalidad práctica. En la unión que entre las tres dimensiones se consigue: la *racionalidad teórica* actúa como una instancia de principios que en su relación con la práctica se convierte en una función explicativa e instructiva; mientras que la *racionalidad práctica* supone justificar las acciones y las conductas, para lo que requiere, a su vez, de la racionalidad teórica como refuerzo explicativo y guía; finalmente, la *racionalidad evaluativa* se ocupa de que tanto acuerdo como la decisión práctica y el juicio sean evaluados como “adecuados” respecto al fin y de que no equivoquen la dirección.

Lograr con éxito la unidad de la racionalidad supone haber entendido que no se da simplemente que actuamos y pensamos sino que actuar presupone una comprensión previa de lo existente por medio del *análisis de situación* que no se queda anclado en los hechos cotidianos sino que tiene en cuenta las *valoraciones* que hacen de ellos las diferentes audiencias como sujetos libres. Así mismo, la unidad de la racionalidad presupone un diagnóstico en el que los agentes racionales eligen la o las vías posibles de solución –mensaje, diálogo o debate– por medio de las que se han de tratar los asuntos –proyectos, problemas o conflictos–. O bien por la vía de la práctica de la gestión y el diálogo que lleva a la acción, o

bien por la teórica propia del liderazgo que por medio de sus mensajes prueba y justifica su adecuación.

La parte operativa que esta tesis trata de confirmar es que la comunicación es el instrumento del proceso racional y ésta conlleva, fundamentalmente, las facultades de preferir y de *decidir* y que ésta última, sobre todo, tiene sus orígenes en la *voluntad libre* del sujeto y en el querer objetivo del colectivo. Para desarrollar este punto me he apoyado en la teoría de los valores de Rescher y en el concepto de libertad de Hartmann y de Scheler para los que el ser humano tiene la capacidad de actuar de conformidad estricta con los valores universales situándose así fuera de la causalidad. Aunque dependamos de la naturaleza, nos libramos de ella por la capacidad que tenemos, como agentes inteligentes, de guiar nuestras acciones por medio del pensamiento.

El recurso que utilizo para explicar el proceso de la decisión y su carácter colectivo es las diferentes exigencias de *preferir* y *valorar* que surgen a partir de las dos facetas de la voluntad: la *voluntad ciega* que es pura percepción o afecto del sujeto que se adhiere o rechaza algo porque lo prefiere; y la *voluntad consciente* que es libre y socialmente implicada y trata -ante las varias alternativas que se le presentan- primero lo que se quiere pero, sobre todo, lo que se tiene razones para querer.

Respecto al preferir de la *adhesión* o el *rechazo*, afirmo que se dirige y hace referencia al *acuerdo* (valores, pactos, convenciones, etc.) que hay que mantener y cultivar como requisito de racionalidad y previo a toda comunicación. Y diferencio ese *acuerdo* del *consenso* que Habermas considera como requisito indispensable para la posibilidad de objetividad y de ciencia. Respecto a lo que considero, como Rescher, que la *falta de consenso* no atenta en contra de la objetividad de la racionalidad universal que está coordinada con un consenso ideal, no con el real.

Rescher recupera al *sujeto* en el momento que supera la escisión entre *objetivos* y *valoraciones* que la está provocando. Encuentro como este filósofo la solución de la racionalidad en el *estatus* ontológico del valor entendido desde la *axiología* a la que él intenta convertir en la metafísica de la naturaleza. Sin embargo, además de en la teoría de los valores de Rescher, me apoyo en la *ética axiológica* de Hartmann porque éste hace un mejor desarrollo del tema de los valores al enfocarlo desde el plano de la *decisión* y no del *deber ser* y de la norma del concepto tradicional de la ética o, como hace Rescher, de lo bueno para los intereses del implicado. Para Hartmann, el que una decisión acerca de los fines y los medios sea la

adecuada no se puede inferir de algo real o algo confirmado, sino que tiene que ser resuelto entre las personas en relación y por ellas mismas en sociedad. De modo que el *ethos* no alude a la ética ni siquiera a la decisión sino a la *responsabilidad humana* que se explica como una participación responsable en el mundo en plenitud. Donde, un conflicto es un asunto ontológico, algo conductual e inherente a la estructura del mundo axiológico, y es testimonio de un antagonismo entre valor y valor, no entre valor y desvalor, por lo que no tiene la forma de una alternativa lógica, sino de una oposición.

El contenido de la tesis en sí, lo inicio con un estudio de las vigentes consideraciones respecto al concepto organización y me opongo a todas ellas porque todas ellas comparten el considerarse como una forma de distribución de poder. Mientras que el modelo racional de organización se puede considerar como un recurso capaz de autogobierno por la comunicación y el pluralismo; autogobierno que se sustenta en una estructura de roles en la que todos los sujetos que los representan son agentes racionales con capacidades y responsabilidades en el proceso racional colectivo y con las buenas razones o argumentaciones como requisito de adecuación y aceptabilidad.

La tesis afirma que la difícil evolución de la racionalidad ha estado desde siempre provocada por el enfrentamiento entre la racionalidad teórica y la práctica. Pero esta errónea dualidad queda resuelta por la tercera dimensión de la racionalidad: la evaluativa y el esfuerzo de unión que ella realiza. Vista esta dualidad en los diferentes modelos que se han ido aplicando a las organizaciones: el *modelo tradicional* mantiene la racionalidad teórica separada y antagónica de la práctica; el *modelo moderno* rechaza la teoría en beneficio de la práctica; el *modelo posmoderno* de organización inicia tímidamente un pluralismo volcado hacia la cultura de valores y la estrategia pero no encuentra la vía de solución en lo colectivo; y el *modelo del conocimiento* fracasa porque pretende gestionar el conocimiento que logra generar como si fuera un bien material.

El modelo sistémico de la racionalidad aplicado a las *organizaciones* se sostiene sobre los tres roles que todo sujeto puede aprender a interpretar en los diversos niveles y como una unidad indisoluble y democrática: a) el rol de liderar que es facultad y competencia de la racionalidad teórica que ejerce desde el arte general de la razón y como referente metodológico y que requiere ciertas características especiales como son la sensibilidad, el entendimiento y la razón que, a su vez, se relacionan con los cuatro grados de abstracción de la razón suficiente; b1) la racionalidad práctico-activa que el agente racional ejerce para gestionar y velar por la

praxis en su doble acción moral y política; y b2) la racionalidad práctico-productiva del experto que utiliza en su hacer de la *téchne* y en una producción creativa superior que, según recalco, requiere ser ejercida dentro de contexto para ser racional. Pero es, finalmente, c) la racionalidad evaluativa en su aspecto axiológico cuando valoran -dentro de la escala universal y de un sistema de valores acordado para la ocasión-, y en un aspecto instrumental que sopesa costes y beneficios, la que unifica y garantiza la racionalidad.

La herramienta clave del modelo es la comunicación, según la entendían los más originales de nuestros clásicos como Aristóteles, Cicerón o Quintiliano. La comunicación de valores entre los diferentes roles y con su entorno – comunicación interna y externa- se convierte en el instrumento de la racionalidad y la auto gobernabilidad de las organizaciones. En su doble labor de *persuadir* y *convencer* acerca de las valoraciones de los hechos, los seres humanos contamos las cuatro herramientas de la comunicación y, sobre todo, con una clasificación de argumentos –sacados de los tópicos y que se corresponden con las categorías de los valores- y son la técnica para encontrar la tercera idea que va a acercar a dos o más opiniones hacia el fin o cuestión propuesta.

Tras un análisis que ha de estar basado en hechos y valoraciones y que debe siempre preceder a toda comunicación: a) el mensaje del liderazgo sirve para tratar de persuadir a los sujetos de la organización de los valores deseables para lograr su fin común; b) el diálogo de la gestión está orientado a elegir entre las diversas alternativas que se presentan, justificando sus valores útiles y ventajosos para decidir una de ellas hacia la acción o el cambio; y c) el debate es la fuerza resolutoria de los conflictos de pareceres que se presentan en la producción, que emite juicios justificando en base a valores justos y de competencia.

En resumen, la tesis trata de mostrar cómo funciona y trata de justificar el modelo que sigue la racionalidad en las organizaciones y lo hace partiendo de la no dualidad entre hechos y valores, de la recuperación del sujeto que valora y de la unión indisoluble de los tres planos: el *ontológico* de la racionalidad práctica, el *gnoseológico* de la racionalidad teórica y el *axiológico* de la racionalidad evaluativa. Con lo que creo haber llegado a poder afirmar que el modelo que presento cumple con las tres aspiraciones debidas apuntadas por Rescher: 1. la búsqueda de la inteligibilidad; 2. una sistemática específicamente científica de desarrollo racional; y 3. la evaluación del pensamiento y de la actuación. En el MSRO (Modelo Sistemático de Racionalidad en las Organizaciones) la coherencia es el criterio de verdad y actúa de canon de la justificación racional en el que el acuerdo previo es un pre requisito de racionalidad y

todo lo demás está suspendido de la unión de los tres ámbitos de la racionalidad en acción por los tres tipos de roles que el sujeto interpreta. Pero todo ello depende de las herramientas de comunicación para persuadir y convencer en base a las tres categorías de los valores y de sus justificaciones encontradas en base al fin que se comparte. Haciendo uso de esta trama en red en la que cada una de las racionalidades presupone las otras dos y se regulan por la justificación o reglas de razón se puede entender el Modelo como un proceso de fines y medios en el que la racionalidad se hace objeto de un test de adecuación científica. La racionalidad práctica actúa de instrumento probativo del test por su estructura ordenada de unidad funcional y porque cuenta con los medios necesarios para autentificar los objetivos y su utilidad práctica en base a la aceptabilidad.

## **11.2. Aportaciones y límites de la investigación.**

El MSRO supone una importante contribución que es muy *deseable* para el fin de una organización ya que amplía el concepto de ética tradicional del deber a la ética material de los valores preocupada por la decisión (Hartmann); recupera al sujeto racional y su participación responsable para la democracia. Y, finalmente, porque permite tomarle como marco de referencia y guía de toda organización. Pero, también, lo que aporta el Modelo es muy *útil y ventajoso* para el fin de una organización porque además de poder probar que tiene éxito -lo que significa que funciona-, le procura resultados óptimos; sin dejar de considerar también los bienes y beneficios ya que lo económico es un referente que no es dejado de lado. Pero, además, con este Modelo se consigue el cambio de lo “mínimamente” racional de los modelos anteriores a lo “verdaderamente” racional y colectivo. La contribución del MSRO es algo *justo y competente* para los fines de las organizaciones y de la racionalidad en ellas desde el momento que hace que la organización tenga sentido, evita el que se creen jerarquías y bases fundacionales y previene de los peligros de la instrumentalidad y de la no adecuación. Además, el MSRO humaniza la organización como conjunto de agentes racionales que evolucionan hacia la objetividad final, renunciando en parte del yo para convertirse en objetivo, pero sin dejar de ser ello compatible con su desarrollo personal.

En cuanto a las limitaciones del modelo: el predicamento de la razón nos avisa de que la racionalidad nunca va a ofrecernos la total garantía de que lo que parece lo mejor lo sea de hecho. En efecto, la naturaleza de los casos nos puede pedir que hagamos aquello que puede ser completamente inadecuado. No garantiza completamente que lo que nos parece óptimo

arroje un resultado que no sea realmente óptimo, ni que vaya a tener éxito si se sigue el mejor consejo disponible. Por eso, para que el MSRO tenga *sentido* se tienen que dar dos *requisitos*: a) el que la organización proceda dentro de la perspectiva de algún fin y b) el que ese fin sea adecuado y cuente con la garantía de legitimidad que los hechos y las valoraciones requieren desde la racionalidad al completo –teórica, práctica y evaluativa–. El carácter *multidimensional de la racionalidad y el modelo sistémico y en red* que procura, tiene el mérito de que evita el caer en la tentación de crear jerarquías y bases fundacionales que reducen y unifican, bajo un mismo común denominador, un conjunto de teorías que caen fácilmente en los peligros de la instrumentalidad y de la no adecuación.

El gran límite con el que topa la organización racional nunca va a permitir ofrecer la total *garantía* de que lo que parece lo mejor lo sea de hecho. El *predicamento de la razón* nos avisa sobre esta circunstancia y también de que la razón, aún sabiéndolo, nos pida constantemente que hagamos aquello que puede ser completamente inadecuado. Por eso, la acción racional en el colectivo-organización ha de proceder con el reconocimiento absoluto de que mientras de un lado debemos, sin duda, proceder lo mejor que podamos, de otro, puede muy bien pasar que lo que parece ser lo mejor sea algo equivocado, pues no hay garantías de que lo que nos parece óptimo arroje un resultado que sea realmente óptimo, ni que vaya a tener éxito si se sigue el mejor consejo disponible.

### **11.3. Líneas de desarrollo en el futuro.**

En un principio, la tesis surgió como una reacción en contra de las trabas burocráticas y los procesos artificiales en que las organizaciones se encuentran atrapadas por el hecho de que no tienen “verdaderamente” en cuenta al sujeto racional como agente que actúa, valora y diagnostica. Ahora, tras desarrollarla, no creo que su presentación y defensa sea todo lo que se puede hacer al respecto. Mi intención es pues seguir investigando y publicando trabajos y artículos sobre el tema; pero, sobre todo, pretendo vincularme a grupos en los que se estén desarrollando una línea de trabajo de carácter epistemológico o teoría del conocimiento centrados en la inteligencia colectiva sin olvidar la dimensión de la inteligencia individual.

Creo que el Modelo Sistémico de la Racionalidad en las Organizaciones (MSRO) que he descrito se enmarca, más que en la filosofía de la ciencia, en el área de la *teoría del*

*conocimiento o epistemología aplicada* como uno más de los temas de interés que le son inherentes: el conocimiento de los fines y su justificación, la naturaleza y las condiciones de tal justificación epistémica y su sitio en nuestro entendimiento del conocimiento. Todos ellos, como ha sido el caso, considerados en un colectivo como puede ser las organizaciones sociales, familiares, políticas, internacionales, etc. que actúe de contexto.

Concretamente, me gustaría enfocar mi investigación futura hacia la relación entre la justificación del objetivo epistémico de la verdad dentro de los proyectos o fines compartidos por los diferentes sujetos en los colectivos-organización y la condición subjetivo-objetiva de las interpretaciones individuales con su implicación ética en dicho colectivo. Este tipo de línea de investigación va a requerir de mí un trabajo no solo epistemológico sino básicamente axiológico, sin poder prescindir del metodológico. La unión de los tres aspectos junto a la racionalidad teórica, práctica y evaluativa aprehendida de Rescher serán el “valor añadido” del que no voy a prescindir así como tampoco de la coherencia como criterio de verdad y otros hitos de la filosofía de Rescher que me parecen cruciales. Tampoco dejaré de poner el énfasis en la rentabilidad del éxito y la optimización y buscaré introducirme en los enfoques más humanistas, para no permitir que la racionalidad se convierta en algo excluyente.

Los temas a abordar serán varios pero el eje central de mi concepto de la racionalidad como modelo sistémico desde el enfoque pragmático idealista de Rescher permanecerá hasta que tenga que cambiarlo. Mientras tanto, trataré de desarrollar todos aquellos tópicos convergentes y complementarios al mencionado eje investigativo como son: coherencia, justificación, búsqueda de la verdad, aceptabilidad, inferencia, consenso, pluralismo, percepción, memoria, razón y consciencia e incluso escepticismo a la luz de sus escritos.

En el trascurso y durante toda mi dinámica de trabajo, trataré de adicionar otros temas asociados que se me han escapado en esta investigación inicial o aquellos que vayan surgiendo como resultado de la cambiante realidad. Por ejemplo, la línea de la argumentación que -como vimos- está sacada de los tópicos, o la axiología en base a la ética material de los valores que no he llegado a desarrollar al completo siendo como es de extremo interés, o simplemente por ejemplo, querré hacer un estudio del impacto de la comunicación en el conocimiento que se produce en la organización, aunque ya haya demostrado la importante relación que tiene como herramienta clave del conocer.

Situada pues dentro del subcampo de la filosofía que se denomina epistemología, seguiré reivindicando la imprescindible contribución de la filosofía en ese formar (*shaping*) una



sociedad objetiva, rica en producción de conocimiento. Refutaré con toda la carga de la prueba que encuentre disponible, la epistemología tradicional que sigue preservando la imagen cartesiana de la pregunta o investigación como una actividad de pensadores aislados cada uno persiguiendo la verdad desde un espíritu de individualismo y de self-reliance. Me opondré con rigor a esta imagen por ser la que ignora los contextos interpersonales e institucionales en los que la mayoría de los esfuerzos del conocimiento se están desarrollando actualmente. Creo que la epistemología debe entender y atender a las interacciones sociales tanto a aquellas que iluminan como a las que pueden amenazar las posibilidades del conocimiento.

Hoy existe un debate en la arena filosófica sobre el tema que se centra fundamentalmente en la naturaleza y condiciones de la justificación epistémica y su lugar en nuestra comprensión del conocimiento humano. En esta línea, y dado que la epistemología y la teoría del conocimiento tienen que ver con *cómo* conocemos lo que hacemos, con aquello que justifica nuestro creer lo que hacemos, y con qué standards de convicción debemos usar en la búsqueda de las verdades acerca del mundo y la experiencia humana, creo que mi orientación objetiva inicial estará quizás dirigida hacia la determinación de la verdad que se relaciona con la producción del conocimiento entendido como, ambos: a) el conocimiento y b) sus contrarios: el *error* o falsa creencia y la *ignorancia* o ausencia de verdadera creencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbott's, A.**, (1988): *The system of professions: An essay on the division of expert labour*. Chicago, University of Chicago Press.
- Adorno, Th. y Horkheimer M.**, (1998): *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*, Madrid, Trotta.
- Alvesson, M. y Deetz, S.**, (1996): *Handbook of organization studies*, London and Thousand Oaks, Sage Publications.
- Ander-Egg, E.**, (1995): *Diccionario del Trabajo Social*, Argentina, Lumen.
- Ansoff, H.I.**, (1980): *Strategic Management*, New York, John Wiley.
- Arendt, H.**, (1973): "Sobre la violencia" en *Crisis de la República*, Madrid, Taurus.
- Argyris, C.D. y Schön, D.A., (1978): *Organizational learning: A theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Aristóteles**, (2008): *Metafísica*, Madrid, Alianza Editorial.
- \_\_\_\_\_, (2010): *Ética a Nicómaco*, Madrid, Gredos.
- Audi, R.**, (2004): "Practical Reasoning" en A. Mele y P. Rawling (comps.), *The Oxford Handbook of Rationality*, OUP, Oxford University Press, New York.
- Ayer, A.**, (1965): *Lenguaje, verdad y lógica*, Buenos Aires, Eudeba.
- Balbastre, P. (2002): "La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio." *Tesis doctoral*, Universitat Politècnica de València.
- Bates, J.E.**, (1994): *Temperament Individual differences at the interface of biology and behaviour*, American Psychological Association.
- Becker, G. S.**, (1993): *Human capital*, London, University of Chicago Press.
- Bergson, H.**, (1967): *Le rire: essai sur la signification du comique*. Paris, Félix Alcan, 1914.
- \_\_\_\_\_, (1912-2004): *La evolución creadora*. Traducción de Carlos Malagarriga. Madrid, Renacimiento, 1912.
- \_\_\_\_\_, (2008): *La risa, ensayo sobre la significación de lo cómico*, Alianza Editorial, D.L.

- Bennis, W.**, (1989): “When winning is losing”, In *Why leaders can't lead* (pp.98-101), San Francisco, Jossey-Bass.
- Boudon, R.**, (1995): *Le juste et les vraies études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*. Paris, Fayard.
- \_\_\_\_\_, (2001): *The origin of values: sociology and philosophy of beliefs*. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.
- Bounfour, (2003):** *The management of intangibles. The organization's most valuable assets*, London, Routledge.
- Bunge, M.**, (1985): *La investigación científica*, Madrid, Ariel.
- Calonje, C.**, (2004): *El poder de la comunicación inteligente en las organizaciones*. Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Calonje C.**, (2009): *Técnica de la argumentación jurídica*, Thomson Reuters.
- Caponigri, R.**, (1953): *Time and Idea: The Theory of History in Giambattista Vico*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Carta de las UN**, <http://www.un.org/es/documents/charter/>
- Cicerón, M.T.**, (1951): *De finibus bonorum et malorum*, Tr. by H. Rackham, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Cicerón, M.T.**, (1968): Ad. C. *Herennium De Ratione Dicendi (Rhetorica as Herennium)*, Ed. Heinemann, NH.
- Coady, C.A.J.**, (1992), ‘*Testimony; A Philosophical Study*’, Clarendon Press, Oxford.
- Cohen W. M. y Levinthal, D.A.**, (1990): “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N.1.
- Crosby, Ph.B.**, (1967): *Cutting the cost of quality; the defect prevention workbook for managers*. Boston, Industrial Education Institute. OCLC 616899.
- Crossan et al.**, (1999): “An organizational learning framework: from intuition to institution”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 3, pp. 522-537.
- Chandler, A.D.**, (1962/1998): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- \_\_\_\_\_, (1962/2003): *Strategy & Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books, U.S.
- Chisholm, R.M.**, (1982): *Teoría del conocimiento*, Madrid, Tecnos.

- Davenport, T. H.,** (2001): *Working Knowledge. How Organizations Manage what they know.* Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.
- Davenport, Jarvenpaa, and Beers,** (1996): Improving Knowledge Work Processes, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 53-65.
- Davenport et al.,** (1998): “Successful knowledge management projects”, *Sloan Management Review*, pp. 43-57.
- Deal, T.A., y Kennedy, A.,** (1985): *Cultura Corporativa.* Fondo Educativo Interamericano, México.
- Deming W.E.,** (2000): *The New Economics: For Industry, Government, Education,* 2<sup>nd</sup> edition, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- \_\_\_\_\_, (1986): *Out of the Crisis.* Reprinted edition, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- De Sousa, R.,** (1990): *The rationality of emotion,* Cambridge, Massachusetts, London, The MIT Press.
- Dewey, J.,** (1910): *How we think,* Boston, D.C. Health & Co.
- \_\_\_\_\_, (1997), “The bearings of pragmatism upon education” en *The Middle Works of John Dewey*, vol. 4, Jo Ann Boydston editor.
- Ericsson, K.A.& Smith, J.,** (1991): “Prospects and limits of empirical study of expertise: An introduction”. In K. A. Ericsson & J. Smith (Eds), *Toward a general theory of expertise: Prospects and limits* (pp. 1-38) Cambridge: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. et al.,** (1993): “The role of deliberate practice in acquisition of expert performance”. *Psychological Review*, 100, pp. 363-406.
- Ericsson, K. Anders, K, Chaness, N.; Feltovich, P. & Hoffman, R.** (Eds.) *Cambridge handbook on expertise and expert performance,* Cambridge,UK: Cambridge University Press.
- Fairchild, H.P.** (editor), (1987): *Diccionario de Sociología.* Fondo de Cultura Económica.
- Fayol, H.,** (1966): *Office Administration,* Edited by Mils & Standingforth – Pitman.
- Feigenbaum, A.V.,** (1961): *Total quality control, engineering and management.* New York, McGraw-Hill,

- Ferreter Mora, J.**, (1964), *Diccionario de Filosofía*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Goldman, Alvin I.**, (1999): *Knowledge in a Social World*, Clarendon Press, Oxford.  
 \_\_\_\_\_, (1986): *Epistemology and Cognition*, Harvard University Press.
- González, Wenceslao J.**, (ed.lit), (2007): *Las Ciencias de Diseño: Racionalidad limitada, predicción y prescripción*. La Coruña, Netbiblo.  
 \_\_\_\_\_, (2010): *La predicción científica: concepciones filosófico-metodológicas desde H. Reichenbach a N. Rescher*, Mataró: Montesinos, D.L.
- Flynn et al.**, (1994): “A framework for quality management research and associated measurement instrument”, *Journal of Operations Management*, Vol. 11, Nº. 4, pp 339-366.
- Greenfield, W.D.**, (1986): “Manpower and the Growth of Producer Services”, en *Journal of Marketing*, Vol. 4, Nº 8, pp. 22-24.
- Habermas, J.**, (1979): *Communication and the evolution of society*. Heinemann Educational.  
 \_\_\_\_\_, (1979): *Communication and the evolution of society*, Thomas McCarthy (trans.), Beacon Press, Boston, MA.  
 \_\_\_\_\_, (1982): *Conocimiento e Interés*, Madrid, Taurus, D.L.  
 \_\_\_\_\_, (1984): *Perfiles Filosófico-Políticos*, Madrid, Taurus.  
 \_\_\_\_\_, (1987): *Teoría de la acción comunicativa, I y II*, Madrid, Taurus.  
 \_\_\_\_\_, (1989b): *Ciencia y técnica como “ideología”*, Madrid: Tecnos.  
 \_\_\_\_\_, (2001): *Teoría de la Acción Comunicativa. Crítica de la razón* Barcelona, Paidós Ibérica.  
 \_\_\_\_\_, (1990c): “Morality, Society and Ethics: An Interview by Torben Hviid Nielsen”, *Acta Sociológica* 33, 93-114.
- Hartmann, N.**, (2011): *Ética*, Madrid. Encuentro.D.L.
- Homero**, (1982): *Odisea*, Madrid. Editorial Gredos.
- Hume, D.**, (1986): *Investigaciones sobre el conocimiento humano*, Madrid, Alianza editorial.  
 \_\_\_\_\_, (1923): *Tratado de la naturaleza humana: ensayo para introducir el método del razonamiento experimental en los asuntos morales*. Madrid, Calpe.

- \_\_\_\_\_, (1978): *A Treatise of Human Nature*, edited by E.F. Miller, Indianapolis: Liberty Fund.
- Hall, R.H.** (1969): *Occupations and the social structure*, Prentice-Hall.
- Hegel**, (1807): *Fenomenología del Espíritu*. Fondo de Cultura Económica-Traducción de Wenceslao Roces.
- Heidegger. M.**, (1967): *¿Qué es metafísica?*, Buenos Aires, Ediciones Siglo Veinte.
- \_\_\_\_\_, (1962): *El ser y el tiempo*, Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- Hilary P.**, (2004): *El desplome de la dicotomía hecho-valor*. Traducción de Francesc Forn i Argimon, Barcelona, Editorial Paidós Ibérica.
- Heráclito**, (1982): *Fragmentos*: traducción del griego, exposición y comentarios de Luis Farré, Buenos Aires [etc.], Aguilar.
- Hoffman, R.R.**, (1995): Eliciting knowledge from experts: A methodological analysis, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 62 (2), 129-158.
- Hoffman, Feltovich, and Ford**, (1997): "Issues of expert flexibility in contexts characterized by complexity and change". En P.J. Feltovich, K.M. Ford, & R.R. Hoffman (Eds.) *Expertise in context: Human and machine*. Menlo Park, CA:AAAI/MIT Press.
- Kant, I.**, (1967-1979): *Crítica de la razón pura*, Madrid, Editorial Losada.
- \_\_\_\_\_, (1968): *Crítica de la razón práctica*, Madrid, Editorial Losada.
- \_\_\_\_\_, (1989): *Crítica de la razón pura*, Madrid, Alfaguara.
- \_\_\_\_\_, (1967): *La fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid, Espasa- Calpe.
- \_\_\_\_\_, (1982): *Logique*, Libraire Philosophique J. Vrin.
- \_\_\_\_\_, (1990): *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid, col. Austral.
- \_\_\_\_\_, (2005): *La metafísica de las costumbres*, Madrid, Tecnos.
- Kanter, Rosabeth Moss** (1997): *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katz D. y Kahan, R.**, (1966): *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Kaynak**, (2003): “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, N° 4, pp. 405-435.
- Kitcher, Philip** (1993): *The Advancement of Science*, Oxford University Press.
- Kotter, J.P.**, (1999): *What leaders really do*, Boston, Harvard Business Press.
- Juran, J.M.; Blanton, A.** 2001, *Manual de Calidad* (5ª edición), McGraw Hill, Madrid.
- Leslie, J.**, (1985): *Persons and Values: Selected Papers, Volume II*, Oxford University Press.
- Lindblom, C.E.**, (1988): *Democracy and the market system*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Lloria, Mª B.**, (2000): “Una revisión crítica de los principales modelos de gestión del conocimiento”, *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, pp. 1-28.
- Luhmann, N.**, (1990): *Sociedad y Sistema. La ambición de la teoría*, Barcelona [etc.]: Paidós: I.C.E. de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- \_\_\_\_\_, (1998): *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, Barcelona, Anthropos Editorial.
- \_\_\_\_\_, (1997): *Observaciones de la modernidad racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*, 1ª edición. Paidós.
- \_\_\_\_\_, (1968b): *Fin y racionalidad en los sistemas: sobre la función de los fines en los sistemas sociales*. Madrid, Editora Nacional.
- \_\_\_\_\_, (1978,1997): *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona, Anthropos.
- Marsonet, M.**, (2008): *Idealism and Praxis: The Philosophy of Nicholas Rescher*, Ontos.
- Merton, R. K.**, (1980): *Ambivalencia sociológica y otros ensayos*. Madrid: Espasa-Calpe. Trad. de José L. López Muñoz. Colección de ensayos publicados originalmente entre 1936 y 1975.
- Monod, J.**, (1970): *El azar y la necesidad. Ensayo sobre la filosofía natural de la biología moderna*, Barcelona, Barral Editores.
- Mosterin, J.**, (1978/1987): *Racionalidad y acción humana*. Madrid: Alianza editorial.

- March, J.G. y Simon, A.H.,** (1958): *Organizations*. Wiley-Blackwell, 2<sup>nd</sup> edition 1993.
- Miller, K. D.,** (2007): “Strategic Management Society” en *Strat. Entrepreneurship* J. I. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).
- \_\_\_\_\_, (2007): “Strategic Management and Organization Theories” *Strategic Management Journal*, Volume: 158, Issue: May, Publisher: Wiley Online Library, pp: 139-158.
- Mintzberg, H.,** (1984): *La estructuración de las organizaciones. La teoría de la política de gestión*. 1<sup>a</sup> ed. Editorial Ariel.
- Morin, E.,** (1993): “El desafío de la globalidad”, en *Archipiélago*, n° 16, pp. 66
- McCloskey, D.,** (1990): *If you are so smart: The narrative of Economic Expertise*. University of Chicago Press. Traducción al español: *Si eres tan listo: La narrativa de los expertos en economía*. Alianza, Madrid 1993; Traducción: Graciela Silvestre y Victoriano Martín.
- Mead, G.H.,** (1934): *Mind, Self, and Society*. University of Chicago Press. US.
- Mieg, H.A.,** (2001): *The Social Psychology of Expertise*. Erlbaum, Mahwah (NJ).
- Martínez, I. y Ruiz, J.,** (2003a): “Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones”, *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- Marx, C.,** (1848): *Prólogo a la contribución de la Crítica a la Economía Política*. Escrito en 1859. Digitalización: Germán Zorba. Marxists Internet Archive, marzo de 2001.
- March, J.C. & Simon H.A.,** (1958): *Organizations*. New York, Wiley.
- March, J.G. y Olsen, J.P.,** (1982): “Organizational Learning and the Ambiguity of the Past.” En March, J.G. y Olsen, J.P. (Eds.) *Ambiguity and Choice in Organizations*, pp. 54-68. Univeritetsforlaget, Oslo, Segunda reimpresión.
- Moore, G.E.,** (2002): *Principia Ethica*, Edit. Crítica.
- Moreno, et al.,** (2000): “Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: Un modelo de generación de conocimiento” *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, pp. 1-30.
- Morgan, G.,** (1986/2006): *Images of Organization*, Sage Publications, Inc. California.
- Morin, E.,** (1977): *El método: La naturaleza de la naturaleza*. Cátedra, Madrid.



- Michelene T.H. Chi**, (2006): “Two approaches to the study of experts’ characteristics”, *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Chapter 2.
- Mintzberg H. & Lampel J.** (1999): “Reflecting on the strategy process”. *Sloan Management Review*, Vol. 40, N° 3 p. 21-30.
- Mitchell J.C.**, (1973): *Networks, norms and institutions*, in Boissevain, J.
- Mitchell, J.C.**, (eds.), *Network Analysis Studies in Human Interaction*, La Haya-Paris, Mouton.
- Nelson, R. y Winter, S.G.**, (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.**, (1995): *The Knowledge Creating company : how Japanese companies the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York. Traducción en (1999): *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press, México D.C.
- Nonaka, I.**, (1988): “Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Organizational Learning capability.” *Sloan Management Review*, Vol. 29 N° 3 pp. 9-18.
- Ortega y Gasset, J.**, (1967): “La deshumanización del arte y otros ensayos estéticos”, Madrid, Revista de Occidente.
- Parménides**, (1983): *Fragmentos*. Aguilar. Madrid
- Parsons, T.**, (1968): *La estructura de la acción social estudio de teoría social con referencia a un grupo de recientes escritores europeos*, Ed. Guadarrama.
- Peirce, Ch. S.**, “Peirce, Ch.S.” en Ferrater Mora, (1984) *Diccionario de Filosofía*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Perelman, Ch. & Olbrechts-Tyteca, L.**, (1994): *Tratado de la Argumentación. La nueva retórica*. (Traduc.: Julia Sevilla Muñoz, Madrid, Gredos, quinta edición preparada por Michel Meyer, con prólogo de Jesús González Bedoya.
- \_\_\_\_\_, (1964): *De la justicia*, Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de estudios filosóficos.
- Pirrón** en Diógenes Laercio, *Vidas de filósofos ilustres* (1970-1972: ix, 66) Ediciones Omega.

- Platón**, (2003): *Diálogos*. Obra completa en 9 volúmenes. Volumen IV: República. Madrid, Gredos.
- Prahalad, C.K.**, (1987): *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. C.K. Prahalad/Yves L. Doz.
- Powell, T.C.**, (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Nº 1, pp. 15-37.
- Peirce, Ch. S.**, (1965-67): *Collected papers*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Quintiliano, M. F.**, (1963-1968): *The Institutio Oratoria*. Ed. Heinemann
- Rescher, N.**, (1969): *Introduction to Value Theory*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_, (1969): *Theory of Values*, University Press of America. 1969, Reissued 1982.
- \_\_\_\_\_, (1969): *Values and the future: the impact of technological change on american values*. 1<sup>st</sup> Free Press pbk.ed. Baier, Kurt. The Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_, (1973): *The coherence theory of truth*, Oxford: At the Clarendon Press.
- \_\_\_\_\_, (1977), *Methodological Pragmatism, a systems-theoretic approach to the theory of knowledge*, Basil Blackwell, Oxford
- \_\_\_\_\_, (1980): *Induction: an essay on the justification of inductive reasoning*. Basil Blackwell, Oxford.
- \_\_\_\_\_, (1980): *La primacía de la práctica: ensayos en torno a una teoría pragmático-kantiana del conocimiento empírico*. Editorial Tecnos. Madrid.
- \_\_\_\_\_, (1981): *Sistematización cognoscitiva*, México [etc.] Siglo Veintiuno Edic.
- \_\_\_\_\_, (1984): *The limits of science*, Berkeley; Los Angeles; London; University of California Press.
- \_\_\_\_\_, (1984/1994): *Los límites de la ciencia*, Madrid, Editorial Tecnos
- \_\_\_\_\_, (1985): *Reason and rationality in natural science: a group of essays*. Lanham, [etc.]: University press of America,
- \_\_\_\_\_, (1987): *Scientific Inquiry in Philosophical Perspective*, University Press of America, Inc.,
- \_\_\_\_\_, (1987): *Ethical Idealism. An Inquiry into the nature and function of ideals*, Berkeley/Los Angeles, University of California Press.

- \_\_\_\_\_, (1987): *Forbidden knowledge and other essays on the philosophy of cognition*, Dordrecht [etc.]: D. Reidel Publishing Company.
- \_\_\_\_\_, (1988): *Rationality: a philosophical inquiry into the nature and the rationale of reason*, Oxford: Clarendon Press,
- \_\_\_\_\_, (1992): *A System of Pragmatic idealism V.1 Human knowledge in idealistic perspective*, Princeton University Press.
- \_\_\_\_\_, (1993): *Pluralism: against the demand for consensus*. Oxford, Reino Unido, Clarendon Press.
- \_\_\_\_\_, (1993): *La racionalidad: una indagación filosófica sobre la naturaleza y la justificación de la razón*, Editorial Tecnos.
- \_\_\_\_\_, (1993): *A system of pragmatic idealism. Vol. 2, The validity of values a normative theory of evaluative rationality*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- \_\_\_\_\_, (1994): *A System of Pragmatic Idealism. Vol. 3 Metaphilosophical Inquiries*. Princeton University Press.
- \_\_\_\_\_, (1994): *Los límites de la ciencia*, Tecnos, D.L. Madrid.
- \_\_\_\_\_, (1995): *La lucha de los sistemas: un ensayo sobre los fundamentos e implicaciones de la diversidad filosófica*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- \_\_\_\_\_, (1999): *Razón y Valores en la Era científico-tecnológica*, Barcelona [etc.]: Paidós: I.C.E. de la Universidad Autónoma de Barcelona, D.L.
- \_\_\_\_\_, (2000): *Inquiry dynamics*, New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- \_\_\_\_\_, (2000): *Process philosophy: a survey of basic issues*. Pittsburg: University Press.
- \_\_\_\_\_, (2000): *Realistic Pragmatism: an introduction to Pragmatist Philosophy*, Albany State University of New York, cop.
- \_\_\_\_\_, (2003/2008): *Nature and understanding: the metaphysics and method of science*. Oxford: Clarendon Press.
- \_\_\_\_\_, (2005): *Epistemic Logic: A Survey of the Logic of Knowledge*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- \_\_\_\_\_, (2009): *Free Will: A Philosophical Reappraisal*. New Jersey: Transaction Publishers.

- \_\_\_\_\_, (2009): *Aporetics: Rational Deliberation in the Face of Inconsistency*. University of Pittsburgh Press.
- \_\_\_\_\_, (2010): *Philosophical Inquiries*. University of Pittsburgh Press.
- Rousseau, J.J.**, (2004): *Discourse on the Origin and Basis of inequality*, Dover Publications.
- Rawls, J.A.** (1979): *Teoría de la Justicia*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Russel, B.**, (1966): *Lógica y conocimiento*, Madrid, Taurus
- \_\_\_\_\_, (1910/2003): *Ensayos Filosóficos*, Barcelona, Ed. Alianza.
- Ricoeur, P.**, (1995): *Teoría de la interpretación*. México, Siglo XXI.
- Saettler, P.**, (1968): *A History of Instructional Technology*, New York, McGraw Hill.
- Saraph et al.** (1989): “An instrument for measuring the critical factors of quality management”, *Decision Science*, Vol. 20, N° 4, pp. 810-829.
- Sastre, J.P.**, (1957): *El existencialismo es un humanismo*. 2ª edic. Sur.
- Sathe, V.**, (1985): *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*, Cambridge: University Press.
- Selznik P.**, (1949): *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Scheler, M.**, (1969): *El puesto del hombre en el cosmos*, Edit. Losada, Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_, (1999): *El saber y la cultura*, Ediciones elaleph.com
- \_\_\_\_\_, (2000): *El formalismo en la ética y la ética material de los valores*. Madrid, Caparrós.
- Schopenhauer, A.**, (1981): *De la cuádruple raíz del principio de razón suficiente*, Trad. y prólogo de Leopoldo-Eulogio Palacios, Madrid, Gredos, D.L.
- Schopenhauer, A.**, (1819/2005): *El mundo como voluntad y representación* Editorial Porrúa. México.
- Schrag, C.O.**, (1992, 1994): *The Resources of Rationality: A response to the Postmodern Challenge*. Indiana U. Press, 1992.
- Senge, P.**, (1991): “Learning Organizations” en *Executive Excellence*. Vol. 8. N° 9, pp 7-8.
- \_\_\_\_\_, (1996): “Leading learning organizations” en *Training & Development*. Vol. 50. N° 12, pp. 36-38.

- \_\_\_\_\_, (1992/1995): *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica, Barcelona. Version traducida del libro: *The fifth discipline. The art and the practice of the learning organizations*, Doubleday, USA.
- Shanteau, J.**, (1992b) Psychological characteristics and strategies of expert decision makers. *Acta Psychologica*, Vol. 68, N° 1-3.
- Sidgwick, H.**, (1874): *The Methods of Ethics*, London, Macmillan; 7th edn, 1907.
- Simon, H.A.**, (1976): *Administrative Behaviour* (3rd ed.), New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_, (1990): “A mechanism for social selection and successful altruism”. *Science* 250, (4988)
- Smith, A.**, (1994): *La Riqueza de las Naciones*. Estudio preliminar: Carlos Rodríguez Braun. Madrid, Alianza.
- Sprigge, T.**, (1988): *The God of Metaphysics*. Reytledge & Kegan Paul,
- Strategor y Détrie, J.P.**, (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa*, Editorial Masson.
- Stasser, Stewart & Wittenbaum**, (1995): “Expert roles and information Exchange during discussion: The importance of knowing who knows what” in *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp. 244-265.
- Simon, H.A.**, (1991): “Bounded rationality an organizational learning”, in *Organizational Science*, Vol. 2, N° 1, pp. 125-134.
- Schein**, (1985): “How can organization learn faster? The challenge of Entering the Green Room” en *Sloan Management Review*, Vol. 34 N° 2 pp.85-92.
- Schumpeter J.A.**, (1954): *History of Economics Analysis*. Ed. Elisabeth Boody
- Simon, H.A.**, (1991): “Bounded Rationality: an organizational learning”. En *Organization Science*, Vol. 2, N° 1 pp. 125-134.
- Spender, J.C.**, (1996a): “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, en *Strategic Management Journal*, Vol. 17. Winter special Issue, pp. 45-62.
- Sullivan, P.H.**, (1998): *Profiting from Intellectual Capital. Extracting value from Innovation*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Tarí Guilló, J.J. y García Fernández, M.**, (2009): “Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura”. En

*Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, Nº 3, pp. 135-148.

**Taylor, F.W.**, (1911): *The principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.

**Teece, D.J.**, (2001) "Strategies for managing knowledge asserts: the role of the firm structure and industrial context". En Nonaka I. y Teece D. (eds.) *Managing Industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*, Londres, SAGE Publications, Ltd.

**Tomás de Aquino**, (2001): *Comentarios a la Ética de Nicómaco de Aristóteles*, EUNSA.

\_\_\_\_\_, (1955-1964), *Suma Teológica*, Editorial católica.

**Verdier, E.**, (1994): *Calificaciones y Empleo: Dimensiones francesas y europeas de la formación y el empleo. Nº 9 Cambiar la empresa a través de la formación*. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Programa de investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo. Francia, PIETTE del CONICET.

**Vico, G.**, (2006): *Principios de una ciencia nueva en torno a la naturaleza común de las naciones* Fondo de Cultura Económica, Madrid,

\_\_\_\_\_, (2006): *Ciencia Nueva*, Tecnos.

**Weber, M.**, (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson & Parsons, T. The Free Press and the Falcon's Bring Press.

\_\_\_\_\_, (1964): *Economía y Sociedad, esbozo de sociología comprensiva*, Fondos de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_, (1972): *Ensayos de sociología contemporánea*, Madrid, ed. Martínez Roca.

\_\_\_\_\_, (1979): *Estructuras de poder*, Editorial La Playade, Buenos Aires,

\_\_\_\_\_, (1995): *El político y el científico*. Barcelona, edit. Altaza.

**Wenger, E.**, (1998): *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*, Cambridge, U.K. and New Cork, N.Y.

**Webster's** New Collegiate Dictionary, Springfield, 1961, edición.

**Wilson E.O.** (1980): *Sociobiología*, Ediciones Omega.

**Zarifian, Ph.**, (1996): *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris: PUF.

**Zambrano, M.,** (1993): *La razón en la sombra: ontología del pensamiento de María Zambrano*, Ediciones Siruela, Fundación María Zambrano.

**Zubiri, I.,** (1980): *Inteligencia Sentiente: inteligencia y realidad*, Madrid, Alianza.

**Peters, T. y Waterman, R.,** (1984): *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los E.U.* Editorial Norma, Bogotá.