

# La convergencia de racionalidades en la dirección de organizaciones

Héctor F. Álvarez

Doctor en Ciencias Económicas

Profesor Consulto e Investigador, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina)

[hfalvarez@arnet.com.ar](mailto:hfalvarez@arnet.com.ar)

## RESUMEN

La competitividad de las organizaciones dependerá de la racionalidad dominante en los directivos y de los miembros de una organización. A partir de esta condición es posible una visión de la realidad compatible con los objetivos compartidos por sus miembros.

Los hechos demuestran que existen diferentes visiones de la realidad que son el resultado de las distintas racionalidades posibles que predominen en una organización. La existencia de diversas racionalidades fuerza pensar que es necesario lograr la convergencia de ellas como modelo de dirección. Las racionalidades posibles pueden parecer incompatibles entre sí en una organización dado que afecta el modelo adoptado y el estilo de dirección.

Los objetivos de una organización expresan un determinado tipo de racionalidad: ellos pueden ser económicos, o técnicos o sociales o puede existir una convergencia. "Nuestra realidad" se elabora a través de las percepciones, de las ideas previas, de los valores y de la cultura que son el fundamento de una racionalidad dominante. La calidad de la dirección se la evalúa por la capacidad para percibir la realidad y por los medios que utiliza para enfrentarla.

La racionalidad tratada con pretensiones de explicar el fenómeno de las organizaciones y su dirección sólo desde el enfoque económico o técnico como los únicos aspectos que se pueden racionalizar no son suficientes a luz de la evidencia empírica y a la visión actual en administración, sobre todo en el caso de la empresa como un tipo especial de organización.

El objetivo de este trabajo es contribuir modestamente repensar la idea de racionalidad en las organizaciones que fue elaborada en la modernidad y también tratar el tema desde una visión antropológica.

**Palabras clave:** razón, racionalidad, realidad, dirección y convergencia

## ABSTRAT

The competitiveness of organizations depend on the dominant rationality in managerial and organizational members. From this condition it is possible to support a vision of reality with goals shared by its members.

The facts show that there are different views of reality that are the result of the various possible rationales that prevail in an organization. The existence of various rationales think force is necessary to achieve the convergence of them as a model of leadership. Possible rationales may seem incompatible with each other in an organization as it affects the adopted model and management style.

The objectives of an organization express a certain type of rationality: they can be economical, social or technical or there may be a convergence. "Our reality" is elaborated through the perceptions of previous ideas, values and culture that are the foundation of a dominant rationality. The quality of management is assessed by the ability to perceive reality and the means used to address it.

Rationality treated with pretensions to explain the phenomenon of the organizations and address only from the economical and technical aspects as the only approach that can streamline are insufficient in light of the empirical evidence and the current view in management, especially in the company as a special type of organization.

The aim of this paper is to contribute modestly to rethink the idea of rationality in organizations was developed in modernity and also treat the subject from an anthropological view.

**Keywords:** reason, rationality, reality, address and convergence

## 1.- INTRODUCCIÓN

La competitividad de una organización se relaciona con la capacidad de los directivos para interpretar la realidad en la que se encuentran, su interpretación supone la necesidad de la convergencia de las diferentes visiones o racionalidades posibles. El problema posible es la incompatibilidad entre ellas porque afecta el modelo de organización y el estilo de dirección adoptado. Una posible explicación es que existe una relación dialéctica entre la racionalidad adoptada y la realidad que se asume como tal.

La realidad, tanto interna como externa, que se le presenta a un directivo estará teñida por la visión individual y colectiva que se tenga sobre cuáles son los objetivos dominantes que se deben alcanzar. Tales objetivos podrán expresar tipos de racionalidad si ellos son económicos, o técnicos o sociales o existe una posibilidad de convergencia.

"Nuestra realidad" se elabora a través de las percepciones, de las ideas previas, de los valores y de la cultura que son el fundamento de una o más racionalidades dominantes. La existencia o no de convergencia entre las diferentes racionalidades puede afectar el equilibrio de una organización y la eficacia del modelo de dirección; su calidad se la evalúa por la capacidad para percibir la realidad y por los medios que utiliza para enfrentarla.

Los enfoques mecanicistas de la organización han perdido vigencia porque se ha puesto énfasis solamente en los objetivos económicos y/o técnicos. El hombre como persona es afectado por las emociones, los sentimientos, la intuición, los aspectos afectivos, la espiritualidad, la sociabilidad y su interioridad.

La capacidad directiva no solo es necesaria para responder a determinadas oportunidades que se le presentan a una organización sino que también se deben desarrollar las potencialidades de sus miembros.

La racionalidad tratada con pretensiones de explicar el fenómeno de las organizaciones sólo desde el enfoque económico como el único aspecto que se puede

racionalizar no es suficiente a luz de la evidencia empírica y a la visión actual del hombre, sobre todo en el caso de la empresa que es un tipo especial de organización. En principio todo aquello que es pensable puede ser racionalizado de algún modo, aunque no existe un consenso sobre este particular. Los aspectos organizadores de la conducta humana colectiva en las organizaciones generaran formas diferentes de racionalidades. Tal vez pueda hablarse de un proceso histórico donde los aspectos políticos, institucionales, antropológicos y culturales son tan o más importantes que los puramente económicos.

La racionalidad puede analizarse con arreglo a los valores desde el enfoque tradicional o con arreglo a los fines desde el enfoque de la modernidad. No trataremos específicamente el debate que surge partir desde Aristóteles si el hombre es racional o no y ni sobre la distinción entre racionalidad práctica y racionalidad especulativa. No es el propósito tampoco agregar al debate lo que se considera como actos irracionales. La irracionalidad puede ser considerada como una manifestación de otras formas de racionalidad. Se afirma también que lo característico del ser humano no es la razón es decir que no somos completamente racionales. Lo que llamamos razón está condicionada por conductas, deseos y motivos o una colección de prejuicios cognitivos que funcionan en el espacio de las emociones, la moral, los condicionamientos sociales y por diversos aspectos subjetivos. La corriente de los racionalizadores sostiene que primero adoptamos nuestras decisiones y después creamos una estructura racional para justificar la decisión. En el contexto de nuestras ideas la llamada irracionalidad es una forma de exteriorizar las diferentes formas de la racionalidad humana.

La revolución industrial ha tenido el mérito de redescubrir la división del trabajo como un medio para aumentar la productividad, pero fue un fenómeno específico producido durante la modernidad que era compatible con el nivel de educación de los trabajadores y con la tecnología mecánica dominante en esa época. Se caracteriza por modelos de dirección mecanicistas en los que predomina una racionalidad instrumental, una racionalidad económica que prioriza la maximización del rendimiento del capital y una racionalidad técnica basada en la concepción del hombre-máquina.

En la actualidad la tecnología basada en la electrónica, el alto nivel de educación alcanzado por los trabajadores y el enfoque de las organizaciones como un conjunto de procesos que tiende a la integración del trabajo permite la concepción de modelos orgánicos y flexibles de dirección. Las racionalidades económica y técnica pueden converger hacia un nuevo enfoque fundamentado en la complementación con las diferentes necesidades humanas. El problema que se puede plantear desde esta visión es que lo trascendente, que no puede ser conceptualizado, pero sí experimentado forma parte de los aspectos invisibles de las organizaciones.

El objetivo de este trabajo es contribuir modestamente repensar la idea de racionalidad que fue elaborada en la modernidad e incluir desde una visión antropológica los aspectos denominados por la literatura en administración estratégica como los aspectos inobservables que proporcionan un verdadero conocimiento de las organizaciones.

Las decisiones en las organizaciones no se toman teniendo en cuenta una única forma de la acción humana, sino que participan varias porque la realidad puede ser percibida a través de distintas formas de racionalidad. Las organizaciones no existen en el vacío sino en un entorno con un marco institucional y cultural que condiciona el abordaje para la toma de decisiones. La racionalidad es siempre un valor relativo respecto a los objetivos institucionales, económicos y éticos, y generan la dimensión que afecta a la interpretación del hombre dentro y fuera de la propia empresa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> García Echeverría Santiago, Introducción a la economía de la empresa, Díaz de los Santos, Madrid, 1994

## 2.- RACIONALIDAD Y REALIDAD

El pensamiento occidental es tributario de las corrientes del pensamiento griego, aún lo palpamos en Latinoamérica; se ha encontrado en algún punto no determinado, del tiempo y del espacio, con la modernidad. El pensamiento griego se puede sintetizar en etapas bien definidas: 1) la etapa presocrática, que es la etapa cosmológica cuya preocupación central es el origen del mundo; 2) la etapa del pensamiento de Sócrates, la preocupación central es lo antropológico, es decir la preocupación por el hombre como tal; 3) la etapa del período ético o conductual, centrando la preocupación en la conducta del hombre y 4) la etapa caracterizada por la especulación teológica y mística, con la aparición del neoplatonismo<sup>2</sup>; la edad media puede considerarse comprendida en la última etapa. La razón, la racionalidad y la visión de la realidad asumen ciertas peculiaridades propias en cada una de las etapas mencionadas.

En cada una de las etapas mencionadas existen cinco aspectos comunes: 1) el avance del conocimiento se realiza por etapas, con el predominio de un modo de pensar sin que tengan prioridad las acumulaciones de las ideas anteriores ni se priorice la síntesis de ellas como una preocupación central, 2) el hombre avanza por pasos, fragmenta sus conocimientos, lo que no permite la comprensión del todo ni se resuelven las contradicciones entre el conocimiento acumulado; 3) los cambios producen rupturas con respecto a las ideas de épocas anteriores, 4) el marco cultural de cada época tiene una influencia importante en la producción de las ideas y 5) siguiendo el pensamiento de Ortega y Gasset<sup>3</sup> la filosofía griega y medieval fue una ciencia del ser y no del conocer; el hombre antiguo parte de un sentimiento de confianza hacia el mundo, que es para él de antemano, un cosmos, un orden. El hombre moderno parte de la desconfianza, de la suspicacia, el mundo es para él un caos, un desorden. En el mundo antiguo nadie duda, pero sin embargo desde la ilustración se comienza a dudar, lo que explicaría la existencia de diferentes formas de racionalidad para explicar la realidad de cada época.

El pensamiento de Julián Marías<sup>4</sup> sigue un camino complementario a lo ya mencionado porque afirma que en el siglo XVIII importan las ideas justamente por ser ideas: se trata de vivir según esas ideas, según la razón. Por esto no tienen que revestirse de otra apariencia, y adquieren su máxima eficacia. Este siglo se caracteriza por la culminación y la maduración de la ilustración iniciada en el siglo anterior. Las ideas pensadas en los siglos anteriores son las que influyen para hacer posible la aparición de un cambio que significa un nuevo modo de pensar que culmina con la discutida razón instrumental.

La modernidad, la hija del iluminismo del siglo XVII, es el resultado del proceso de evolución del pensamiento griego para luego abrir las compuertas de sus características dominantes: la razón y la racionalidad. Julián Marías<sup>5</sup> afirma que hace un par de años me atreví a proponer algo así como una definición de la razón, extraída del análisis de los sentidos de ese término, vivos en el lenguaje y que, por tanto traducen su función efectiva: la aprehensión de la realidad en su conexión. Todos los sentidos semánticos de la razón envuelven, en efecto, tres notas: 1) la referencia a la realidad, 2) la conexión de la realidad y 3) la posesión por mí de la realidad y a la vez de mí mismo. Esto, aprehensión de la realidad en su conexión, es y ha sido siempre la razón, donde quiera que ha funcionado. Y cuando alguna de esas

<sup>2</sup> Alsina Clota, 1989, El neoplatonismo, Anthropos, Barcelona 1989.

<sup>3</sup> Ortega Y Gasset, Ortega y Gasset José, Kant, Hegel, Dilthey, Revista de Occidente, Madrid, 1958.

<sup>4</sup> Marías Julián, Marías Julián, La razón en la filosofía actual, Instituto de Humanidades, Madrid, 1949.

<sup>5</sup> Marías Julián, o/c

notas ha parecido faltar, es porque se ha tratado de realidades deficientes \_ abstractas —y no de realidades plenas y auténticas. La razón es el mecanismo destinado para descubrir y explicar la realidad mientras que el mito y la religión dejan de explicarla con exclusividad absoluta. Las ideas, las ideologías, el mito, los dogmas y los prejuicios y otros mecanismos y experiencias humanas siempre estarán presentes en el hombre. Serán necesarios, tanto para tratar de explicar lo que no está sujeto aparentemente a la razón, desplegando un aspecto de ella misma conocida como irracionalidad sobre lo ya se ha fijado una posición en la introducción.

La razón tiene un sentido amplio que abarca la actividad intelectual, la observación y la experimentación; se ha considerado como aquella facultad de conceptualizar, juzgar, ordenar, relacionar y estructurar nuestras ideas, pensamientos y conocimientos y es la acción intelectual que nos pone en contacto con la realidad, es lo que nos permite conocerla. La razón es un atributo del ser humano, es una actividad que desarrolla para comprender la realidad y como objeto le permite distinguir lo subjetivo de lo objetivo que tiene un sistema conceptual de carácter universal.

Max Weber <sup>6</sup> propuso la organización burocrática como una respuesta racional a las complejidades que se presentan en el accionar diario de las empresas, es la racionalidad de acuerdo a fines o la racionalidad instrumental. Para Herbert Simón <sup>7</sup> la racionalidad es un conjunto de habilidades o aptitudes que nos conduce a seguir cursos de acción que nos permitan la realización de nuestros fines; acepta también la existencia de otras formas de racionalidad. La otra forma de racionalidad es la forma intuitiva que resalta el proceso de aprendizaje y de reconocimiento: es aquello que proporciona a los seres humanos la capacidad de adquirir experiencia para tomar decisiones.

La organización, en particular la empresa, en la actualidad no es solamente una unidad producción cerrada en sí misma sino que también en el seno de ella participan diversos poderes e intereses, algunos superan sus fronteras por lo que se ha transformado en una de las instituciones más representativas de cualquier sociedad. “El hecho de percibir —y de aceptar dentro de sí— ideas eternas que sirvieran al hombre como metas, era llamado desde hacía mucho tiempo, razón .Hoy, sin embargo, se considera que la tarea, e incluso la verdadera esencia de la razón, consiste en hallar medios para lograr los objetivos propuestos en cada caso.” <sup>8</sup>

La cultura industrial occidental se fundamenta en la noción de racionalidad, lo prueba la historia el pensamiento administrativo. A partir de Frederick W. Taylor hay un avance de los medios técnicos sobre la participación humana en el trabajo. La tecnología ha promovido la deshumanización del trabajo y el trabajo directivo se orienta a transformar el pensamiento mecánico en acciones dentro de las organizaciones. “Liberada de connotaciones teológicas, la sentencia “sé razonable” equivale a decir: observa las reglas, sin las cuales no pueden vivir ni el individuo ni el todo, no pienses sólo en cosas del momento.” <sup>9</sup> La razón deja de ser absoluta para ser considerada como un mero instrumento. Las cosas razonables son las cosas útiles y que todo hombre razonable debe estar en condiciones de discernir lo que le es útil.

Los extremos que se presentan son la razón absoluta y la razón instrumental, pero entre ellas puede haber otras “razones” que representan en realidad etapas bien diferenciadas de la evolución del pensamiento humano. La explicación es que las circunstancias que marcan la historia, las leyes, las costumbres, las tradiciones y la cultura han generado diversas “razones”.

En la actualidad es posible hablar de una teoría explicativa de la racionalidad en función de los contextos de sus aplicaciones, se puede establecer una tipología de la

---

<sup>6</sup> Perrow Charles, Sociología de las organizaciones, McGraw Hill, Madrid,1990.

<sup>7</sup> Perrow Charles, o/c

<sup>8</sup> Horheimer Max, Crítica a la razón instrumental, Editorial Sur S.A, Buenos Aires, 1973.

<sup>9</sup> Horheimer Max, 0/c

acción racional. Se trata de un fenómeno complejo, lo que permite la posibilidad de la existencia de diversas racionalidades. Si las personas tienen diferentes teorías para explicar el mundo que los rodea, las decisiones de esas personas son “racionales” por lo tanto las ideas son importantes. Como lo dijo sucintamente Frank Hahn: Existe un continuo de teorías que los agentes pueden sostener, y a partir de las cuales pueden actuar sin jamás encontrarse con hechos que los lleven a cambiar dichas teorías. En tales condiciones no hay un solo equilibrio sino muchos.<sup>10</sup>

La racionalidad supone una coherencia entre la descripción o explicación y una realidad empírica sobre la que se desea ejercer un dominio deliberado mediante la utilización de un método. Las diversas opiniones sobre este tema tienen diferentes visiones que permiten enriquecer los conceptos y a la vez se complementan entre sí. En la versión más clásica, una acción humana es racional cuando el agente elige algo que cree que será el medio más adecuado para conseguir un fin propuesto. Combinar, por tanto, creencias y deseos de forma adecuada es la clave de la racionalidad.<sup>11</sup>

Se complementan las ideas anteriores con el siguiente enfoque<sup>12</sup>: 1) la noción de racionalidad se deriva de nuestra facultad de razón y es lo que permite la formación de creencias y es una guía necesaria para la acción que es esencial en nuestra visión del mundo; 2) la noción de racionalidad puede ser enfocada desde tres perspectivas: la normativa, la descriptiva o la explicativa; 3) la racionalidad, como noción normativa, trata de mostrar lo que un individuo en una situación específica debería creer, hacer, o qué objetivos debería tener; 4) la racionalidad como noción descriptiva nos lleva a describir cómo los sujetos forman de hecho sus creencias y seleccionan sus fines y acciones y 5) la racionalidad como noción explicativa se usa para explicar por qué los individuos tienen las creencias que tienen, o los objetivos que tienen, o por qué actúan de determinada manera. La interpretación del mundo a través de la racionalidad es necesaria para explicar y comprender la acción que es el resultado de la toma de decisiones.

La racionalidad es la razón en acción que permite acercarnos a la realidad y es una actitud que procura resolver la mayor cantidad posible de problemas recurriendo a la razón. La racionalidad puede ser analizada desde diferentes puntos de vista para poder captar todos los matices y las expresiones en cuanto expresan la realidad.

La racionalidad en las organizaciones se refiere a la cualidad humana de obrar conforme a la razón para poder lograr objetivos teniendo en cuenta las dimensiones que definen los contextos de aplicación. El comportamiento de los miembros de una organización será racional en la medida que sus conductas se orienten a lograr sus objetivos teniendo en cuenta sus preferencias en tanto se refieran a los aspectos económico, técnico, o social o la convergencia de los tres aspectos o cualquier otra orientación de la realidad. Charles Perrow<sup>13</sup> afirmó que no hay coincidencia plena en las opiniones porque no se puede sobrevalorar la organización por encima de las personas. Chester Barnard<sup>14</sup> insiste en que las organizaciones son superiores a los individuos, en este enfoque las personas no son racionales porque lo son las organizaciones. La racionalidad surge de la lógica de la interacción de las personalidades organizacionales o del campo de fuerzas emitido por las personas. Este problema se puede delimitar afirmando que: 1) las acciones de las personas pueden ser lógicas o racionales en el contexto de una organización en la medida que la acción individual forma parte de la personalidad organizacional y 2) las organizaciones como tales son también racionales porque están formadas por personas cuyo

<sup>10</sup> Noth Douglas, ¿ Qué queremos decir cuando hablamos de racionalidad?, Estudios Públicos, 53, 1994.

<sup>11</sup> Montes Pérez Carlos, El mito moderno de la racionalidad, Revista de Filosofía, n° 1, Buenos Aires, 2009.

<sup>12</sup> Sintonen Matti, La racionalidad en el pensamiento y en la acción, Doxa, n° 24, Alicante, 1989.

<sup>13</sup> Perrow Charles, o/c

<sup>14</sup> Perrow Charles, o/c

comportamiento es racional en función de los fines de la organización lo que supone una acción coordinada. Este planteo se origina por considerar como organización el esquema formal basado en la división del trabajo la que es representada por un organigrama. De acuerdo a las ideas de Max Weber la organización es un medio para controlar a los individuos en función de las metas de los directivos, esta afirmación no se compadece con las aspiraciones de sus miembros.

El comportamiento humano modifica continuamente cualquier modelo de organización planeado porque las organizaciones son sistemas cooperativos en los que el objetivo individual y el organizacional tienen que coincidir. La racionalidad no es resultado del orden que se impone a las personas ni de lo que pretenden imponer los directivos sino que es el resultado de la visión que sus componentes tienen de ella en la realidad organizacional. La existencia de las organizaciones es una afirmación sobre la conducta humana. Los seres humanos son deliberadamente racionales e intentan ser racionales, aunque sus capacidades sean tan limitadas y como las de la organización que impiden cualquier cosa que aproxime a la racionalidad completa.

La realidad es la existencia verdadera y efectiva de las cosas o de los hechos aceptados en circunstancias específicas. En el mundo de Platón la realidad está en las ideas, porque las ideas existen solo en él. En el extremo opuesto la realidad estará en las sensaciones del mundo concreto. También se puede afirmar que la realidad puede estar acotada por la forma particular en que cada sujeto o grupo tiene para percibirla o para crearla. También es realidad lo que acontece en forma verdadera o cierta para cada caso particular de acuerdo a cómo es la experiencia de cada uno. No se puede evitar afirmar que lo real es solo lo concreto que se experimenta, tanto en la experiencia individual o colectiva, en donde las ideas y los conceptos se alinean a una experiencia existencial particular aceptada. Lo real es lo opuesto a fugacidad e inestabilidad que no se relaciona con nuestra forma de vivir.

La realidad puede ser vista de manera diferente según sea el marco de referencia que se tome, pero sin caer en un subjetivismo estéril o en la fantasía o en falsos idealismo. En el enfoque de Ortega y Gasset la realidad, precisamente por serlo y hallarse fuera de nuestras mentes individuales, sólo puede llegar a éstas multiplicándose en mil caras o haces. En otras palabras: la realidad existe más allá de las perspectivas, las excede; sin embargo, la perspectiva individual es la realidad radical, primaria y originaria, desde la cual el mundo se nos hace presente.<sup>15</sup> No podemos hablar de un mundo único, sino de tantos mundos como los creados por la actividad del hombre. A su vez, y a diferencia de Nietzsche, Ortega y Gasset hace una caracterización de la vida humana.<sup>16</sup> El hombre, en el intento de orientar su vida y de escapar de la incertidumbre y la desorientación en que ésta consiste, es quien crea el ser de la realidad. Ahora bien, decir que el hombre es quien crea el ser de la realidad equivale a afirmar que el hombre inventa, construye esquemas intelectuales, creencias, conceptos -en definitiva, soluciones- para saber a qué atenerse. Un mismo hecho puede ser percibido de modo diferente por distintas personas. Lo que ocurre es que una realidad puede ser diferente de acuerdo a las percepciones de las personas o de los grupos de acuerdo a las circunstancias, las tendencias o las motivaciones de los actores.

El problema de fondo que debemos tener en cuenta en las organizaciones, tanto en la vieja como en la nueva modernidad, es que la racionalidad va más allá de la comprensión de los aspectos económicos y técnicos. Las organizaciones son lo suficientemente complejas para poder afirmar cuál o cuáles son los fundamentos para lograr un funcionamiento adecuado y el modo en cómo se toman las decisiones, en particular sus directivos especialmente en los casos de las decisiones no estructuradas y no rutinarias.

---

<sup>15</sup> Defez i Martín Antoni, Verdad, conocimiento y realidad en Ortega, Revista Estudios Orteguianos, Madrid, 2002.

<sup>16</sup> Defez i Martín Antoni, o/c

La revolución industrial aportó un modo de pensar “práctico” para lograr la eficiencia operativa que se basa en el concepto de “razón” referido al uso adecuado de los recursos y a los resultados económicos de la actividad realizada. La realidad es vista desde la aplicación de la razón como eficiencia técnica y económica. Esta es la racionalidad que impera aún en la actualidad, sobre todo desde que la globalización es un hecho que nos afecta a todos. Se entiende por ventajas competitivas, por ejemplo, la mano de obra barata y el no reconocimiento de derechos laborales y sociales para la fuerza laboral. En la actualidad se denomina la ventaja competitiva de las naciones.

En el siglo XXI sería una torpeza desde el punto de vista epistemológico de separar la realidad para conocerla. La realidad como totalidad es una unidad, las organizaciones están compuestas por personas que se caracterizan por su interioridad y desde ella “avistan” el mundo de lo técnico, de lo económico y de lo social.

La racionalidad y la realidad se pueden considerar como simétricas. La racionalidad sería como el “color del cristal” con el cual se miran los hechos que ocurren en el mundo de las organizaciones. El “color del cristal” para el caso de las organizaciones pueden ser las diferentes visiones de la realidad desde la racionalidad económica, la racionalidad técnica y de la racionalidad social o de la convergencia entre ellas. Es necesario reconocer que hay fines que no son solo económicos y sin embargo movilizan la acción humana y por lo tanto existen otras racionalidades que no son ni económica ni técnica. Charles Perrow<sup>17</sup> afirma que los sociólogos se han mostrado especialmente aficionados al contraste de lo oficial y lo no oficial porque destaca el hecho de que las organizaciones son más bien sistemas naturales que artificiales o mecanicistas – seres vivientes\_ que las personas de las organizaciones crean a partir de sus propias necesidades más que instrumentos racionales en manos de la dirección.

### **3.- EL DIRECTIVO Y LA RACIONALIDAD**

El directivo de una organización puede acceder a la realidad desde diferentes racionalidades que pueden o no converger en una visión unificada de los siguientes enfoques: 1) la racionalidad económica que busca maximizar los beneficios del capital y reducir los costos, la organización necesariamente está encerrada en sí misma y se agota en el resultado económico; 2) la racionalidad técnica que busca optimizar el funcionamiento de la organización desde los aspectos técnicos, la que finalmente termina funcionando como un sistema de circuito cerrado y aislado y 3) la racionalidad social que pone el acento en las personas tratando de integrar y converger las racionalidades económica y técnica en orden a las necesidades humanas con el fin de compatibilizar las diferentes dimensiones de la organización y de la dirección. La racionalidad tiene muchos significados y seguramente más de los necesarios para establecerse como sustento de la teoría social.<sup>18</sup>

La convergencia de las tres racionalidades configura una forma de racionalidad compleja que pueda abrirse a una visión más integral de la realidad considerando al hombre como persona y lograr también conciliar la racionalidad individual con la racionalidad colectiva o llamada la racionalidad del nosotros.

Las preferencias de los actores sociales por los aspectos económicos, técnicos o sociales tienen que converger para que pueda lograrse un equilibrio que favorezca a todos los participantes de una organización. No es una novedad pensar que una organización se oriente a lograr unos beneficios justos para todos los actores: los accionistas, los directores, los gerentes, los empleados, los proveedores, los clientes y la comunidad.

---

<sup>17</sup> Perrow Charles, o/c

<sup>18</sup> Bunge Mario, *Buscar la filosofía en las ciencias sociales, Siglo XXI, México, 1999.*



Las disciplinas tales como la economía o la tecnología por sí mismas no pueden explicar la conducta compleja del hombre. La racionalidad social puede integrar la lógica de la economía y la lógica de la técnica porque las tres son formas diferentes de conectarse con la realidad.

El directivo tiene que enfrentar la complejidad que significa su actuación en el ámbito de tres racionalidades de distinto orden sin que ellas sean reducidas de unas a otras. La articulación y la convergencia entre racionalidades de diverso origen operan bajo principios y métodos propios, obliga a generar una interacción y un diálogo entre ellas enfrentando realidades complejas que necesitan una interpretación.

La racionalidad respecto a fines puede ser compatible con el actuar racional respecto a los valores éticos, religiosos y artísticos, a lo afectivo, a las tradiciones y a cualquier interpretación de la realidad. La acción racional afectiva es la que se origina en las emociones, los sentimientos, las intuiciones y en otros aspectos que nacen desde una visión interior del hombre respecto a la realidad. Pero también se originan por los usos, las costumbres y las inclinaciones socialmente aceptadas.

La acción humana en las sociedades complejas no se puede explicar a través de una única forma de ver la realidad, es necesario un enfoque holístico para comprenderla.

No es posible presentar por separado los distintos aspectos de la realidad de las organizaciones tales como el económico, el técnico y el social en enfoques que terminan siendo contradictorios entre sí, sobre todo cuando una parte de ella pretende ser la dominante sobre las otras. La propuesta de Jurgen Habermas presenta dos formas de racionalidades que se acerca a la propuesta de éste trabajo: 1) la racionalidad del mundo de la vida que es la perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que actúan en sociedad y 2) la racionalidad formal del sistema que representa la perspectiva externa, como la estructura sistémica (la racionalidad técnica y la burocracia).

Antonio Marzal<sup>19</sup> plantea la existencia de diversos tipos de racionalidades: 1) todos los elementos que históricamente se dan cita en la empresa (agregamos en las organizaciones en general) son igualmente pensables, tenemos que concluir que al pensar la empresa no utilizamos un solo tipo de razón o de racionalidad sino varios tipos de razones y racionalidades diferentes; 2) los modelos (de organización) de empresa que construimos se definen precisamente por el tipo de racionalidad o de razón desde el que construimos el modelo; 3) la totalidad comprensiva del objeto empresa puede ser teóricamente construida desde un presupuesto de varias racionalidades y 4) existe una razón latente en la naturaleza misma de las cosas, cuyo único problema es su no-descubrimiento, pero que una vez descubierta, se impone a la marcha de las cosas, haciéndolas racionales y dándonos a nosotros el poder de dominarlas racionalmente porque la razón está inscrita en las cosas construidas por el hombre que las construye.

La intención de presentar ciertas teorías es buscar simplificar y explicar la realidad, pero también para adecuar el instrumental para entenderla mejor. Alguien dijo: no hay nada más práctico que una teoría. "Quizás por ello, todo esfuerzo de modelización de la realidad a partir del presupuesto de su racionalidad, supone de hecho el filtrar, cuando menos inconscientemente, de las variables que se utilizan para el modelo."

20

La historia del pensamiento administrativo nos muestra las distintas formas de abordar la realidad, en cada etapa de su evolución se proponen modelos de organización y de dirección basados en diferentes concepciones del hombre, de la racionalidad y de la realidad. Este es el problema que presenta en la "jungla administrativa" Koontz y O'donnell, que aún no ha sido resuelto. A la administración se la presenta a la vez como un problema económico, como un problema técnico, y como un problema

<sup>19</sup> Marzal Antonio, Análisis político de la empresa, Ariel, Barcelona, 1983.

<sup>20</sup> Marsal Antonio, o/c.

humano y social. Es decir, están presentes las tres formas de racionalización que implican tres formas de acceder a la realidad. Las diferentes formas de captar la realidad dependerá de la racionalidad que predomine: la racionalidad económica, la racionalidad técnica y la racionalidad social o la convergencia entre las tres.

En la actualidad las racionalidades económica y técnica se han convertido en verdaderas ideologías, marginando los aspectos más variados que están vinculados a la conducta humana que va más allá del hombre económico y del hombre del técnico.

### 3.1 La racionalidad económica

La racionalidad económica es la que se fundamenta en la obtención de beneficios económicos basados en los usos adecuados de los recursos disponibles y en una visión individual sobre el hombre. Los directivos creen que tienen un perfecto conocimiento de todas las variables relevantes de orden económico, lo que permite tomar decisiones absolutamente acertadas para obtener la máxima utilidad y la mayor participación del mercado. Las decisiones no están vinculadas a las capacidades cognitivas del hombre y de cálculo ni los a los contextos sociales en los que existen las organizaciones.

Los objetivos dominantes de la organización son la maximización de la ganancia y la satisfacción del inversionista, aceptando que son las llaves que aseguran el éxito de las organizaciones, en particular las empresas. Esta es una visión parcial de la realidad porque se supone que todo se puede cuantificar, incluidos todos los eventos no medibles que pueden ocurrir en una organización y su entorno. La conducta humana está orientada únicamente por los incentivos económicos. Este es el camino que conduce a los resultados económicos se basa en el totalitarismo de la objetividad y del racionalismo absoluto. San Alberto Hurtado afirmó que «la ciencia económica, considerada como autónoma, que crea el «hombre económico», y cree poder prescindir de la moral, ¿a dónde ha llevado al hombre? A la esclavitud: a fines del siglo XIX, jornadas de 16 horas, salarios de hambre». <sup>21</sup> Esta interpretación del papel del mercado y de la conducta centrada en el propio interés es extremadamente limitada en cuanto a su manera de entender tanto la naturaleza del problema económico como las tareas que le corresponde desempeñar a una economía. <sup>22</sup>

Los hechos demuestran que no es posible tener un conocimiento perfecto de todas las variables que intervienen en una organización. El abuso y el uso de disciplinas como la economía, la estadística y la contabilidad han contribuido a deformar la comprensión del comportamiento real de una organización, son sólo medios que permiten interpretaciones parciales de la realidad.

Las organizaciones, en particular la empresa, sus miembros tienen múltiples objetivos porque sus actores son numerosos y diversos; entonces se crean desequilibrios al tratar de satisfacer objetivos limitados. El interés propio es un artilugio analítico, pero es sólo una parte del complejo conjunto de motivos y conductas mostradas por los seres humanos como seres sociales. El homo economicus tradicional, el arquetipo maximizador y egoísta, generalmente miope, es un caso particular en el complejo de mecanismos de cooperación colectiva. <sup>23</sup>

Las necesidades de las personas serán siempre restricciones que interfieren en el logro de objetivos parciales. No actúan siempre individualmente para tomar decisiones, por tal razón las teorías de la motivación tienen que revisarse porque se

---

<sup>21</sup> Hodge C. Cristián, Teoría económica y ética a la luz de Caritas in veritate, Universidad Católica, Santiago de Chile, 2012.

<sup>22</sup> Sen Amartya, Crítica de los fundamentos conductista de la teoría económica, en F.Hahn y M.Hollis, Filosofía y Teoría Económica, Breviarios del Fondo de la Cultura Económica, n°38, México.

<sup>23</sup> Vidal de la Rosa Godofredo, La Teoría de la Elección Racional en las ciencias sociales, Sociológica, año 23, número 67, México, 2008

refieren a las motivaciones de los individuos. La búsqueda de mayor felicidad no debe confundirse con la búsqueda de las mayores riquezas; los móviles económicos están asociados a los fines sociales. La reciprocidad y la gratuidad son también principios fundamentales de la economía y del mercado.<sup>24</sup>

Las decisiones de un directivo se toman en condiciones de incertidumbre, lo que indica que es imposible tener un conocimiento perfecto de lo que puede suceder en un horizonte determinado de tiempo. Tampoco se puede conocer como maximizar los beneficios en el largo plazo basada en la racionalidad económica.

La visión desde la economía simplifica la realidad pero no aporta los elementos para superar los numerosos obstáculos que presenta el funcionamiento de los precios y las condiciones de competencia. En los ajustes de precios y cantidades intervienen diversos factores, entre los que se pueden mencionar: el rol del Estado, la globalización, la situación general de la economía, el cambio en los mercados, la aparición de nuevos productos, la innovación, las nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos recursos productivos.

La economía es una ciencia social que se refiere a la asignación eficiente de los recursos escasos, es una ciencia del equilibrio. La administración sin embargo va más allá porque es una disciplina que trata el desequilibrio y cómo resolverlo. La dirección de una organización es un campo de la disciplina administración que se preocupa de que se pueda lograr la eficiencia y la eficacia a partir de los desequilibrios.

El directivo es el responsable de la viabilidad y de la continuidad de la organización para lo que la racionalidad económica no tiene una respuesta integral. Herbert Simón nos recuerda que los seres humanos no maximizan sino que sólo satisfacen, la racionalidad del decisor es limitada, una organización es un sistema de procesamiento de la información y de toma de decisiones. El hombre administrativo reconoce que el mundo que percibe es demasiado complejo y se conforma con una tosca simplificación de la realidad: la racionalidad administrativa a la que contraponen a la racionalidad económica y de la teoría estadística de la decisión. En la realidad de la actividad económica interactúa con otras actividades humanas (sociales, culturales, ecológicas y otras) y que además se desarrolla en un entorno histórico cambiante.

La racionalidad económica es una de las dimensiones a tener en cuenta en el análisis de la realidad de cualquier tipo de organización, es necesario pero no suficiente. La dirección y el funcionamiento de las organizaciones se fundamenta en aspectos que van más allá de la racionalidad económica o del logro de objetivos o de la maximización de los beneficios para el inversor.

La mano visible de la dirección de las empresas sustituye el enfoque tradicional de la mano invisible de las fuerzas de los mercados. En el caso de que una organización se fundamente solo en el enfoque económico constituye una ideología insuficiente para comprender como un todo la realidad del mundo social.

### **3.2 La racionalidad técnica**

La racionalidad técnica es la visión de la realidad desde los instrumentos que utiliza la organización para su funcionamiento. También se refiere al análisis de los medios apropiados para lograr los fines vinculados a la actividad productiva que se lleva a cabo de acuerdo a las condiciones tecnológicas vigentes. Esto supone también la definición de la estructura de la organización, los mecanismos necesarios para su funcionamiento y la ejecución de los procesos.

La solución de los problemas vinculados a la optimización se fundamenta en la aplicación de teorías técnicas y científicas vinculados a un tipo determinado de actividad. La técnica es la encargada de proveer los medios mediante los cuales se

<sup>24</sup> Bruni Luigino, Reciprocidad y gratuidad dentro del mercado, *Aggiornamenti Sociali*, AS 01[2010] 38-44

realizan las actividades de transformación de las entradas o insumos al sistema organización en salidas o productos, o servicios.

La técnica es el dominio de la actividad instrumental que es llevada a cabo por los miembros de una organización. Las capacidades específicas existentes provienen de las habilidades, de los conocimientos, de las herramientas y de las maquinarias necesarias para realizar determinados trabajos que permiten transformar los recursos para producir bienes y servicios.

La racionalidad instrumental es el resultado del paradigma científico-técnico de la modernidad con una pretensión de objetividad, de empirismo y de cuantificación. Lo humano se reconoce desde sus acciones productivas como un fin en sí mismo y no valora la importancia de los procesos humanos en el trabajo. Es el enfoque desde lo cuantitativo y no desde lo cualitativo, desde lo biológico y no desde lo cultural, con una concepción sobre la formación condicionada a intereses, a competencias y finalmente escindida de la armonía y totalidad del ser humano.<sup>25</sup>

El imperativo tecnológico es el que afirma que es la tecnología la que genera la estructura de la organización, es decir, adoptará una cierta estructura dependiendo de la tecnología empleada. Esta es la que define los mecanismos de interacción entre sus miembros, permite la coordinación y reduce la incertidumbre. En consecuencia, la tecnología condiciona: el diseño del modelo de organización, el modelo de dirección, la demanda de los recursos productivos y define los procesos sociales. Su funcionamiento dependerá del peso relativo entre las tecnologías consideradas centrales y de las que se consideren de apoyo. La preocupación central es solamente la eficiencia tecnológica. Con la expresión “un proceso más profundo”, me refiero a la reducción de la razón práctica o moral a razón técnica operada a partir del siglo XVII.<sup>26</sup>

Las tecnologías que pueden ser utilizadas por las organizaciones están sujetas a normas de la racionalidad organizacional. La racionalidad técnica es un componente necesario pero nunca suficiente para proporcionar la “racionalidad organizacional”. La puesta en práctica de lo planeado o lo pensado, la necesidad de tener una estructura de organización, la acción de organizar con el objetivo de actualizarla y evaluar y establecer la disciplina son las principales preocupaciones del sistema técnico. Los propietarios “expropiaron” el sistema de habilidades y destrezas y decidieron que la inventiva, la experiencia y la creatividad de los trabajadores pasaban a formar parte de la empresa.<sup>27</sup> Lo que se expropió fueron los activos de propiedad de los trabajadores que pasaron a ser propiedad de la organización y de sus controlantes.

Si los procesos de transformación están centrados solo en el sistema técnico, o dicho de otro modo si la tecnología empleada es el componente principal, se impondría una base limitada para el análisis de una organización.

El directivo de una organización no puede utilizar aisladamente la racionalidad técnica como el fundamento para realizar su función porque tendría una visión parcial de la realidad, quedaría aislado y marginado del resto de los procesos de la organización. La ideología de la racionalidad técnica aísla de la totalidad de la realidad al concebirla como un sistema cerrado.

### 3.3 La racionalidad social

La naturaleza del hombre es social, es un animal simbólico y sujeto a una cultura; es ser histórico, es un ser que habita, es un ser libre, es un ser ético y responsable. El

---

<sup>25</sup> Portela Guarín Henry, La racionalidad técnica...una huella que condiciona el sentido de la formación en los procesos educativos, <http://revista.iered.org>, 2004.

<sup>26</sup> Crespo Ricardo, Economía, Política y Racionalidad, Universidad Austral, Buenos Aires, 2009.

<sup>27</sup> Perrow Charles, o/c

hombre es de naturaleza espiritual y vivir espiritualmente implica trabajar para superar las restricciones que le imponen la economía y la técnica.

El hombre social es el que tiene una sabiduría más amplia para la toma de sus decisiones porque incorpora diversas racionalidades para comprender la realidad.

La racionalidad social es el componente clave del modelo de dirección porque es la que permite la convergencia hacia una visión naturalmente humana a las racionalidades económica y técnica. "Lo que quiere decir también que todo esfuerzo de modelización de la realidad presupone implícitamente que la realidad es racional, que está toda ella penetrada por la razón, dominada siempre por ella."<sup>28</sup> Las conductas de las personas se ponen en línea para obtener los resultados buscados por la organización convergiendo sus necesidades con los resultados económicos y la eficiencia técnica. El sentido de la existencia (racionalidad existencial), los procesos de poder (racionalidad política) y los aspectos emocionales motorizan las racionalidades técnica y económica para el logro de los objetivos de la organización.

El comportamiento humano tiene una influencia decisiva y fatal en el proceso directivo como factor de gestación o de frustración en las nuevas iniciativas, las que pueden ser detenidas, postergadas o bloqueadas por la conducta individual o grupal y que puede ser un factor restrictivo de cualquier proceso de cambio.

El mundo de la racionalidad social se refiere a cómo desde la existencia de cada persona y de cada grupo humano de una organización se percibe la realidad en su totalidad particularmente las realidades vinculadas a las relaciones económicas y técnicas. Es decir, cómo estas relaciones también afectan la conducta humana y a su vez cómo esta afecta a las otras. "Mecanismos subjetivos y eficiencia social no sólo no resultan contradictorios, sino que se necesitan, y se explican mutuamente."<sup>29</sup> La racionalidad social apunta a la eficacia, la eficiencia y a la equidad y se puede analizar desde dos dimensiones: la racionalidad política y la racionalidad existencial.

### 3.3.1 La dimensión racionalidad política

La racionalidad política, o la acción política, se refiere a la relación interhumana, siendo las unidades de análisis los individuos, los grupos, la relación entre los diferentes grupos dentro de una organización y la interacción de ésta con todos los agentes de referencia. Es la racionalidad relacionada a los fines que deben alcanzar y a los medios que se pueden utilizar. La problemática central se refiere como está distribuido y cómo se ejerce el poder en función de los aportes de cada actor.

El poder significa imponer la voluntad de unos sobre otros en una relación social e influir en la conducta de las personas aún contra la resistencia e independientemente de la base en que se apoya; es la capacidad (potencial o actual) para vencer la oposición o imponer la preferencia que tiene un actor para lograr sus resultados. Es también la capacidad de un actor social para brindar a la organización alguna actuación o algún recurso valioso e importante. Las organizaciones generan poder y el control y utilización de ese poder son problemas organizacionales vitales.<sup>30</sup>

El poder se manifiesta como algo personal, es de carácter político y puede ser o no legítimo, según surja de una norma formal o por la legitimización jerárquica. El comportamiento orientado al ejercicio del poder son las acciones individuales y colectivas que orientan a la adquisición o el uso del poder. El poder es una medida del potencial que tiene una persona, o un grupo, para conseguir que otros hagan algo y a la vez que evita hacer lo que no quiere.

La cantidad de poder generado dentro de una organización puede variar de alta a baja. El poder puede ser de suma cero, es relacional (sobre algo), es ejercido dentro y fuera

<sup>28</sup> Marsal Antonio, o/c

<sup>29</sup> Charles Perrow, o/c

<sup>30</sup> Perrow Charles, o/c

de la organización, y se refiere a un resultado de una actividad organizada que es considerada valiosa y a un resultado que se produce a un determinado precio. El poder de algunos se produce a costa de los demás en cuanto al reparto de los riesgos y de los beneficios. En cambio, una organización que confiere autonomía a sus miembros y un gran margen de acción tendrá más recursos a los que puede acudir que la organización que no sea capaz de generar tal acción.

La política en las organizaciones comprende todas las actividades llevadas a cabo para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y los recursos que sean necesarios para obtener los resultados buscados en una situación en la que puede existir incertidumbre o desacuerdos. La política se refiere, también, al estudio de quién obtiene qué, cuándo y cómo. En la interacción hay intercambios por eso se trata de minimizar los costos y maximizar las ventajas existentes.

Las relaciones de poder se refieren tanto entre los que existen vínculos internos como en los que existen vínculos externos de la organización. En el primer caso se buscan acuerdos y la superación de las diferencias en cuanto a los intereses que se deben priorizar, a los objetivos que deben lograr y cómo el poder que se halla distribuido entre diferentes los actores o participantes. Mediante el juego político interno se acuerdan los fines que se deben alcanzar y los medios que pueden ser empleados. En el segundo caso comprende las relaciones de poder que tiene una organización con los diferentes actores que se encuentran en su entorno; se analizan los procesos de poder, se determina donde se toman las decisiones y cómo se deben enfrentar los diferentes conflictos que se presentan.

La racionalidad política es un proceso intencional, se actúa en el propio interés de los miembros de una organización, estableciendo las normas sobre lo que cada organización debe hacer. La dinámica del poder, sea por las interacciones entre los individuos y de los grupos y entre las organizaciones que se encuentran en su entorno es lo que origina los diferentes sistemas de poder. La racionalidad es siempre relativa con respecto a un criterio previamente definido. No existe una racionalidad absoluta. Y los criterios tienen que definirse de acuerdo con los objetivos que se hayan definido con el subsistema político, tanto sobre la forma de integrar a la empresa en sus entornos, como por lo que afecta a la propia organización empresarial.<sup>31</sup>

El comportamiento político contribuye a la presencia de la incertidumbre en las organizaciones: la ambigüedad de los objetivos, la existencia de una estrategia incoherente, los recursos insuficientes o inadecuados, la aparición de nuevas tecnologías, las influencias del entorno, las decisiones imprevistas y los cambios que se producen.

La racionalidad de la acción política se puede entender como un aspecto que puede producir tensiones en desmedro de los fines económicos y organizativos, influye negativamente sobre la conducta de los miembros de la organización. En cambio sí por político se entiende como el arte de lo posible de acuerdo a la definición clásica, es posible la realización de los objetivos pensables porque la mediación sería desde lo político como mediación posible (razonable) entre el polo de valores (los objetivos sociales ideales) y el polo de la racionalidad instrumental (las exigencias de las condiciones técnicas).

El directivo tiene que ejercer la capacidad de alterar las fuentes del poder, tanto individual como grupal, para reconducir los acontecimientos y las circunstancias que se presentan para lograr los resultados buscados. Pero puede darse el caso de directivos que actúan por la búsqueda del poder por el poder mismo en desmedro de los objetivos reales de la organización, lo que es una deformación de la racionalidad política.

---

<sup>31</sup> García Echevarría Santiago, o/c.

### 3.3.2 La dimensión racionalidad existencial

La racionalidad existencial hace referencia a las formas de comunicarse y de relacionarse que tienen los miembros de una organización en su carácter de personas desde su existencia personal.

La vida social en el trabajo nace de la existencia de cada persona, siendo el hilo conductor la situación de cada una de ella en tanto ser social en la tarea de la libre actuación para la creación de su propia existencia para procurar su propia felicidad y la de los miembros de la organización.

Las relaciones económicas, técnicas y políticas cuando están integradas a los intereses y a las necesidades de las personas como tales permiten una visión de la realidad compatible con el carácter humano de las organizaciones.

La racionalidad existencial es el ámbito de la organización que permite a sus miembros percibir, explicar, evaluar y construir desde su realidad personal y social las racionalidades económica, técnica y política a través de una convergencia abarcadora de la realidad. Se trata de la mirada humana, individual y colectiva, que visualiza o conoce la realidad desde el punto de vista de la existencia humana para coordinarla con los diferentes aspectos de la organización a partir del sentido de la existencia, de los sentimientos, de las emociones, de las percepciones, de las actitudes, de la intuición, de la experiencia, de los aprendizajes y del reconocimiento explícito o tácito de lo sagrado. Se refiere también a la promoción de los valores éticos y el reconocimiento del hombre como persona. Por otra parte se trata de confrontar la realidad personal con las diversas realidades de los otros miembros de la organización. Se observa un lenguaje común y peculiar, existen prácticas no prescritas tales como modos “sui generis” de resolver los problemas. Las historias de hechos únicos que han ocurrido en la organización son también las fuentes para ver la realidad en función de los problemas que se presenten.

Las emociones tienen un papel importante en el despliegue de la sensibilidad de los miembros de una organización porque son proveedores de energía que potencian su desempeño. Las vivencias interiores, las percepciones, las actitudes, la comunicación eficaz entre las personas y el compartir las experiencias enriquecen los procesos organizacionales con aportes no observables.

La emoción permite darle un movimiento a los sentimientos íntimos para pasar de lo pensado a lo vivido. La emotividad es una fuente de energía, de sabiduría y de intuición que permite comunicar a otras personas la posibilidad de lograr resultados en una organización. Las emociones son más fuertes que el razonamiento que desde los aspectos económicos, técnicos y políticos.

Las relaciones sociales generan sentimientos que mejoran el funcionamiento de las organizaciones. El coeficiente emocional mide la profundidad y la rapidez con que algunas personas pueden enfrentar y resolver diversos problemas que las normas racionales tradicionales no logran. En la actualidad es necesario medir cómo se usa el potencial de las personas y como poner a disposición de una organización sus conocimientos, sus aptitudes, sus experiencias y la riqueza que surge de su mundo emocional: conocimiento de uno mismo, motivación individual y grupal, autorregulación, empatía y la destreza para las relaciones.

La intuición es reconocida como una facultad humana, especialmente encontrada en el género femenino, es desconocida, despreciada o subvalorada en el mundo de las organizaciones. A la hora de explicar el éxito de muchas personas se recurre a esta facultad sin que aún pueda explicarse su naturaleza. La literatura sobre este tema la define como una especie de “maestro interior” que todos tenemos. Se trata de un conocimiento de origen subjetivo, está vinculado con la interacción social y se expresa

como una forma de inteligencia. Es un aspecto vinculado con un nuevo campo de estudio conocido como la neurociencia. Es un tipo de conocimiento obtenido sin recurrir a los procesos habituales del pensamiento racional tradicional, que permite llegar a conclusiones partiendo de información escasa. La intuición es una forma de conocimiento espontáneo, se juega con la imaginación, no hacen falta las reglas, predomina la actitud lúdica en cualquier circunstancia, se deja llevar por la curiosidad, no tiene en cuenta los riesgos, hay una visión global, carece de preocupaciones y se mueve fuera del espacio y del tiempo.

Los valores son las actitudes que tienen las personas frente al mundo desde una visión general y particular de los diversos mundos en los que tiene que actuar. Son el cimiento de cualquier cultura organizacional, sus miembros tienen sus propios valores que traen desde fuera de la organización y están los valores que se elaboran en ella con el transcurso del tiempo pero ambos sistemas pueden entrar en conflicto. La función de los valores es proporcionar un sentido de dirección en la existencia de las personas, son racionales incluso más que los intereses económicos, y por ello la actitud axiológica de neutralidad es más conveniente que la del juicio moral o, peor aún, moralizante.<sup>32</sup>

Los llamados “gerentes simbólicos” además de las preocupaciones por los aspectos económicos, técnicos y políticos dedican parte de tiempo en pensar y analizar a la organización en términos de valores porque la solución de los conflictos entre ellos es una de sus principales tareas.

El estudio de los valores tiene por objetivo determinar los intereses o los motivos básicos que tienen las personas; la personalidad de los hombres se puede conocer mejor a través de los valores que sustentan. No se puede marginar a las personas del sentido de su propia existencia ni en el trabajo ni en la vida social tanto como miembro de una organización como miembro de una sociedad en donde transcurrirá su condición humana, por esta condición se siempre se preguntará del porqué de su existencia.

Las personas se tienen que valorar desde sus aspiraciones internas e individuales respetando su mundo interior. La vida interior del hombre en la organización es una realidad olvidada o negada, pero puede ser la base para la solución de numerosos problemas que los enfoques parciales de las racionalidades económica, técnica y política no pueden resolver.

Todos los hombres se plantean los interrogantes que son fundamentales sobre la existencia humana, aún en el mundo de los negocios y de la empresa: quienes somos, de dónde venimos y hacia dónde vamos. Se trata de fundamentar la existencia misma, aunque parezca que no es un asunto relacionado con el mundo de las organizaciones y del trabajo. Por este camino entramos en el mundo de lo sagrado, se puede afirmar que en la actualidad existen millones de personas en senderos espirituales sin la necesidad de creer en Dios. Nadie puede evitar el reconocimiento de su propia interioridad, del sí mismo, del ahí adentro y de la trascendencia como medios para reconocer la realidad. Puede ser la fuente para la solución de los problemas insolubles de la vida y de la energía que fundamenta la existencia.

Los aspectos antes mencionados se puedan catalogar como factores “irracionales”. La gente no está acostumbrada a pensar de manera rigurosa y, con frecuencia, se contenta con la primera idea que le viene a la mente.<sup>33</sup> El núcleo de las investigaciones realizadas en este campo sostiene que se hacen elecciones irracionales aun teniendo información porque las emociones distorsionan las percepciones del riesgo influidas también por las urgencias. Existen dos formas de pensamiento: la intuición y el razonamiento en sentido tradicional. El primero es el

<sup>32</sup> Alcoberro Ramón, De introducción a Max Weber (1864-1920), moodle.umva.mx

<sup>33</sup> Cruz Julio Eduardo, Daniel Kahneman: un nuevo premio nobel de economía para la psicología, Revista Latinoamericana de Psicología, Vol 35, n° 1, Bogotá, 2003.



pensamiento espontáneo o intuitivo no controlable que se origina en la experiencia y la historia de cada persona y el segundo es el razonamiento consciente, deliberado y que exige un esfuerzo que normalmente está atado a reglas explícitas. Estas formulaciones, tanto han enriquecido la noción de la racionalidad -al incluir procesos psicológicos básicos como memoria, motivación, emoción, etc. -como, también, la limitaron y, en consecuencia, la hicieron más realista, más próxima a la cotidianidad humana.

Thomas C. Schelling <sup>34</sup> destaca los siguientes aspectos clave: 1) la mente está activa antes y después de la elección racional; 2) la mente de la que se habla es la que siente placer, es la que vive experiencias, las imagina, las sueña, las desea, las controla o deja de perder el control a propósito; 3) es la que crea conjeturas y creencias que pueden ir contra la evidencia empírica, pero que contribuyen, de hecho al bienestar de cada uno y 4) una mente que es, objeto para jugar y objeto para operar y desear. Se pueden interpretar desde estas ideas de que no es racional perseguir solamente objetivos económicos, o técnicos o sociales en forma aislada sino que son diferentes dimensiones de la racionalidad que forman una unidad conceptual.

Blas Pascal afirmó que el corazón tiene sus razones que la razón no conoce. Conocemos la verdad no solo por la razón, sino también por el corazón; de este último modo conocemos los primeros principios, y en vano el razonamiento no participa de ellos, intenta combatirlos.

#### **4. LA TAREA DIRECTIVA Y LA CONVERGENCIA DE RACIONALIDADES**

La historia de la administración está atada a la historia de la economía, a la revolución industrial y a la evolución de la empresa como un fenómeno específico de la modernidad. Tenemos la idea generalizada que administrar implica solamente hacerlo en un viejo establecimiento fabril del siglo XVIII tratando de satisfacer los intereses de los grupos financieros que sólo buscan maximizar sus ganancias a costa de los clientes o de los usuarios, de los proveedores y del personal. En las organizaciones actuales ha quedado marcado a fuego la idea de que una organización existe sólo si se pueden explotar las oportunidades de inversión para grupos financieros concentrados y oportunistas que buscan resultados en el corto plazo. Por tales razones está ausente la motivación de la creación riqueza para ser distribuida con justicia entre todos los actores de la sociedad.

El campo de la ciencia de la dirección ha contaminado a todos los segmentos de la sociedad hasta considerarla como un modelo de cultura. <sup>35</sup> En Estados Unidos un directivo de empresa es un héroe cultural, sin embargo en otras culturas nos así, puede explicarse esto porque es una nación marcada por el individualismo; el modelo de organización está basado en la jerarquía, sus programas de motivación giran en torno al individuo y en su método de administración es hacia abajo. En Alemania el héroe de una organización no es el directivo de la empresa sino el ingeniero, confían en el experto técnico. En Japón el centro de la empresa es su grupo dirigente, es una nación colectivista.

La técnica administrativa permite uniformar la fuerza de trabajo en una organización para aprovechar mejor los recursos tanto económicos como materiales en un lapso de producción, también puede convertir al elemento humano en una máquina de trabajo,

---

<sup>34</sup> Salazar Boris, Thomas Schelling: La paradoja de un economista errante, Revista de Economía Institucional, Vol. 9, n°17, Cali (Colombia), 2007.

<sup>35</sup> Villette Michel, ¿Peut-on acclimater aux États-Unis une vision du management “ à la française?”.Annales de Mines, n° 93, Paris, 2008.

en una polea o un engrane, y quitarle su capacidad creativa y su sensibilidad para relacionarse con los demás, haciendo de él un autómatas.<sup>36</sup>

La dirección de organizaciones es un problema estrictamente humano que trasciende los aspectos económicos y técnicos porque estas son visiones parciales de la realidad organizacional. La tarea del directivo está más allá de los modelos mecánicos que postulan las corrientes del pensamiento administrativo clásico, neoclásico y las corrientes afines. La tarea del directivo se centra en la reformulación continua de la organización en tres niveles básicos: los objetivos de la actividad que realiza, la conducta de las personas y la acción de los agentes de referencia. En el primer caso se refiere a cómo funciona la organización, como son las relaciones de trabajo, cómo es el aprendizaje organizacional, cómo funciona la cadena de suministros y como fluyen las inversiones. La conducta de las personas se refiere a la visión compartida, las expectativas sobre la organización y el sector. Los agentes de referencia son aquellos grupos que se relacionan con la organización, tales como las otras organizaciones con las que se vinculan, los sectores que financian las actividades y todo grupo vinculado a su destino.

La dirección de organizaciones es hecho humano, por lo tanto se puede hablar en la actualidad de una dirección por valores: solidaridad, diálogo, interés por los demás, participación, comunicación basada en los códigos afectivos y conductas basadas en los aspectos lúdicos de la vida. Los valores de todos los actores juegan un papel importante porque son las bases para la toma de conciencia. El aprendizaje, el trabajo en equipo y la cooperación son los fundamentos de la solución de los problemas tanto económicos y como financieros.

La realidad puede ser percibida parcialmente por los directivos y por los miembros de una organización desde la racionalidad económica, o desde la racionalidad técnica, o desde la racionalidad social. Pero, cuando se las analiza de manera aislada sus significados son parciales e incompletos y cuando se le da más importancia a una de ellas negando a las otras, se conoce la realidad de manera parcial.

Las tres formas de racionalidades deben converger porque se complementan entre sí, cubriendo los principales aspectos de la vida organizacional. La visión de la organización desde las tres realidades es lo que permite la formulación de los objetivos para que sean compatibles entre sí. El problema que puede presentarse es cuando uno o algunos de ellos pretenden ser los dominantes. Si predomina la racionalidad económica los objetivos prioritarios serán los económicos y se priorizará la realidad económica; si predomina la racionalidad técnica los objetivos prioritarios serán los técnicos, se priorizará la realidad técnica y si predomina la racionalidad social tendrá prioridad la realidad social, predominando las necesidades de las personas ignorando los aspectos económicos y técnicos.

El desequilibrio entre las distintas racionalidades perjudicará los resultados buscados por una organización generando disfunciones a causa de las asimetrías que se producen. Las disfunciones de la realidad social no se detectan hasta tanto no aparezcan problemas de orden económico o técnico insalvables.

Este es un problema típico de las pequeñas y medianas empresas y también de las empresas de propiedad y dirección familiar porque en la toma de las decisiones de los directivos tienen determinados sesgos que nacen en la conducta de los miembros de la organización.

Un interrogante que se plantea consiste en determinar si una orientación determinada para conocer la realidad puede contribuir o no al éxito de una organización, ya sea enfatizando en lo económico, o en lo técnico o en lo social. El otro aspecto a considerar es si el equilibrio que se logra por la convergencia de las tres racionalidades es solamente un situación ideal. Lo que podemos dar por cierto es que en la sociedad

---

<sup>36</sup> Hernandez y Rodriguez Sergio, *Introducción a la administración*, México, 2000.

actual se han priorizado los aspectos económicos y técnicos, es decir que en general toda la realidad es observada desde ellos.

Sin embargo el desempleo, la marginación, la pobreza, la violencia, el terrorismo y todo índice que indique la descomposición social son los que caracterizan a nuestra sociedad actual. La presencia del hombre en las organizaciones como actor privilegiado exige la búsqueda de un equilibrio entre las tres visiones de la realidad ya mencionadas.

La racionalidad dominante generará modelos de dirección característicos. El uso eficiente de los recursos y la maximización de los resultados son las prioridades del modelo de dirección tradicional o de orientación económica. La eficiencia del sistema técnico como objetivo central para maximizar el funcionamiento del modelo de producción es el modelo de dirección ingenieril o del sistema de producción.

El búsqueda del equilibrio entre las distintas racionalidades, priorizar los aspectos vinculados a las personas y promover el respeto por las diferentes concepciones de la existencia demarcan la realidad de cada uno de sus miembros, son las principales características que pueden inspirar un nuevo modelo de dirección orientado a las personas.

La fuente del poder real de la dirección puede originarse en la racionalidad económica, o en la racionalidad técnica, o en la racionalidad social o convergiendo todas ellas en forma conjunta y equilibrada. En la realidad todas las racionalidades citadas coexisten en una organización porque está compuesta por subsistema económico, un subsistema técnico y un subsistema social.

Sin embargo por diversas causas pueden existir estilos o tendencias que dan más importancia a determinadas racionalidades y la visualización de la realidad dependerá de ellas. Estos estilos pueden simplificar el proceso de toma de decisiones, pero empobrece los resultados finales porque se eliminan las dimensiones relevantes para resolver los problemas que demandaron determinadas decisiones.

La administración como disciplina normalmente está influida por las ideas económicas de moda predominando la racionalidad económica sobre las otras racionalidades. El problema que se puede plantear es que cuando llega el momento del análisis percibimos, vemos e interpretamos la realidad de acuerdo a las ideas vigentes y perdemos de vista muchos aspectos que forman parte de verdadera realidad. Ninguna organización es un fin en sí misma, ni se encuentran sus objetivos en un ideal independiente como la producción, o las ventas, o el servicio o las finanzas. La cultura hace que el hombre determine que se entiende por “ganancia” y su maximización. El reto consiste en cómo las tres visiones de la realidad, en su práctica, se pueden unificar en un sistema de dirección con un enfoque convergente.

La racionalidad como una característica propia de la naturaleza humana que abarca la comprensión de las múltiples expresiones de lo real, supone que el mundo de las ideas coincide con lo que llamamos el mundo de lo real. Aunque en la historia de la filosofía este enfoque ha sido rechazado o combatido en distintas épocas, pero es el que mejor se ajusta para explicar el concepto de realidad.

El cambio de los sistemas de producción de la edad media a la edad moderna consistió en el paso del trabajo artesanal, individual o familiar al trabajo grupal organizado. En el primer caso era fácil para el artesano pasar de la idea a la obra terminada, en el segundo caso es más difícil. Esta es la razón por la que aparece la necesidad de organizar y dirigir el trabajo colectivo diseñando una organización en la que coexisten una multiplicidad de visiones de la realidad. Esta es la situación que le cupo al directivo la responsabilidad de poder interpretar, coordinar y orientar las diferentes visiones de la realidad originadas en racionalidades diferentes. “Existe también una tensión bipolar entre la idea y la realidad. La realidad simplemente es, la idea se elabora. Entre las dos se debe instaurar un diálogo constante, evitando que la idea termine separándose de la realidad. Es peligroso vivir en el reino de la sola palabra, de la imagen, del sofisma. De ahí que haya que postular un tercer principio: la realidad

es superior a la idea. La idea –las elaboraciones conceptuales– está en función de la captación, la comprensión y la conducción de la realidad. La idea desconectada de la realidad origina idealismos y nominalismos ineficaces, que a lo sumo clasifican o definen, pero no convocan. Lo que convoca es la realidad iluminada por el razonamiento.<sup>37</sup> No se debe olvidar el papel del lenguaje y de los símbolos que se emplean para describir, representar, interpretar y teorizar la realidad de la vida de una organización. La cultura se refiere a la orientación común de la realidad social creada a través de la negociación del significado y el uso del simbolismo en las interacciones sociales.<sup>38</sup>

El proceso de dirección es una función compleja porque intervienen numerosas variables y diversas concepciones de la realidad que tienen los diferentes miembros internos y externos de la organización. La capacidad directiva no es solamente el fruto de una cualidad individual, sino que es un tipo de conducta que brota de las relaciones que se mantienen entre los diferentes miembros de una organización. Es en definitiva, la capacidad de cómo se puede influir sobre el comportamiento de otras personas para lograr los resultados que busca un colectivo humano.

El interrogante que puede plantearse es si la dirección es una pericia de existencia universal, que es independiente del grado de desarrollo del país, de la tecnología imperante, de la cultura global, de los sectores económicos que predominan, de la dimensión de la empresa, de las características de los mercados y de los factores vinculados a la personalidad. Es oportuno destacar que Ortega y Gasset, explicando las diferencias entre razón y pericia, según la dialéctica de Platón afirma: En realidad se trata de dos formas de razón: una, la razón pura que parte de conceptos, procede mediante conceptos y termina en conceptos, otra, la razón histórica, que sale a nuestro encuentro de la pericia misma, que brota fulminante de la naturaleza de las cosas.<sup>39</sup>

Un problema a resolver desde la dirección es lograr que el esfuerzo de una organización se concentre en sus objetivos, la racionalidad imperante será la que definirá el carácter de la dirección. La racionalidad como fundamento de la toma de decisiones de los diferentes actores existentes en la organización es un proceso complejo si se admite que existen diferentes racionalidades.

Lo cierto es que la seguridad que tienen los directivos por el dominio de los aspectos económicos y técnicos de una organización es precaria o algunas veces inexistente. El calcular los costos, el nivel de riesgos, la utilización de manuales y todas las herramientas teóricas no pueden ellas prever y ni medir la conducta humana y ni siquiera el comportamiento de los entornos de las organizaciones porque ambos son fuentes de incertidumbres. El mayor problema que presentan las reglas es que tanto las organizaciones como sus entornos cambian con mayor rapidez que las reglas mismas.<sup>40</sup> Herbert Simon supo apreciar este tipo de fenómenos al concebir los límites de la racionalidad humana, en particular, los límites impuestos a la misma en el campo de las decisiones.

## 5. CONCLUSIONES

En las organizaciones es necesario establecer la verdadera distancia entre la aplicación de las técnicas sofisticadas y garantizadas por la moda en administración de organizaciones y tener en cuenta la posibilidad de otros criterios que parecen invisibles, pero que emanan de la misma naturaleza humana y que pueden estar

<sup>37</sup> Papa Francisco (Jorge Bergoglio), *Evangelii Gaudium*, Roma, 2014.

<sup>38</sup> Grant David, Keenoy Tom and Oswick Cliff, *Organizational , Discourse*, SAGE Publications, London, 1998.

<sup>39</sup> Ortega y Gasset José, *El tema de nuestro tiempo*, Revista de Occidente, Madrid, 1958.

<sup>40</sup> Perrow Charles, o/c

esparcidos de modo diferente en cada persona. Lo que diferencia a los hombres de los animales es la razón que puede expresarse de modo diferente en cada hombre, cuando esta entra en acción, es decir que cuando se hace operativa entramos en el campo de la racionalidad, la que ha sido definida de diversas maneras a través del tiempo.

Los enfoques económicos y técnicos de la organización no son los únicos que pueden pensables y ser racionalizados porque existen otros aspectos que pueden ser pensables o racionalizables como el comportamiento de las personas en los procesos de poder y en la visión de la existencia. La visión tradicional tiene algunas fisuras porque las organizaciones pueden ser incongruentes, ambiguas o problemáticas. Las organizaciones no siempre se comportan racionalmente desde el punto de vista económico y técnico porque el comportamiento humano altera dichas formas de racionalidad: 1) la concepción tradicional de racionalidad es un simple ordenamiento de preferencias; 2) esta concepción tiene una visión muy pobre de la persona humana; 3) esta forma de actuar sería la de tontos racionales porque actuarían presumiblemente de acuerdo a una teoría tradicional que limita la racionalidad de acuerdo a un ordenamiento único de preferencias para todos los propósitos de la existencia y 4) el hombre puramente económico concebido de ésta manera es casi retrasado mental desde el punto de vista social.

Los aspectos económicos, técnicos y sociales son los principios organizadores de la construcción conceptual de la organización porque no se puede negar que las percepciones de la realidad construyen un marco conceptual que es pensable y que es por lo tanto racionalizable. La organización, desde su naturaleza, está construida independientemente del constructor desde las diferentes racionalidades o razones.

La bibliografía existente recoge diferentes conceptos de racionalidad: ideológica, política, social, económica, afectiva, tecnológica, estructural, normativa, ambiental, tradicional y hedónica. En este trabajo se ha incorporado la racionalidad social como coordinadora de las racionalidades económica y técnica que implica a su vez un subconjunto de racionalidades. Las distintas racionalidades generan una diversidad de modelos de organización y de dirección que dependerá del objetivo del análisis.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abbagnano Nicolás, Historia de la filosofía, Hora S. A, Barcelona, 1994.  
Adorno Theodor W. y Horkheimer Max, La sociedad, Proteo, Buenos Aires, 1969.  
Alsina Clota José, El Neoplanismo, Antropos, Barcelona, 1989.  
Bauman Zigmunt, Vidas desesperadas, Paidós, Buenos Aires, 2008.  
Bauman Zigmunt, Modernidad líquida, Fondo de la Cultura Económica, México, 2002.  
Borella Agustina, Racionalidad amplia: Creencias y emociones, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata, 2008.  
Bonome María G, La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la teoría de Herbert Simón, Net Biblo S.L, La Coruña ( España), 2009.  
Buckley Walter, La sociología y la teoría moderna de las organizaciones, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1970.  
Casals Carro María Jesús, El arte de la realidad: prospectivas sobre la racionalidad periodística, nº5, Málaga, 1999.  
Copleston Frederick, Historia de la filosofía, Alianza Editorial, Madrid, 1984.  
Chaves Jorge Arturo, La racionalidad económica en nueva perspectiva, Economía y Sociedad, nº19, 2002.  
Cooper Robert y Sawaf Ayman, Estrategia Emocional, Ediciones Martínez Roca S.A, Barcelona, 1997.  
Crespo Ricardo, ¿Derecho natural o consensual en los “ enfoques de capacidades” de Amartya Sen y Martha Nussbaun?, Revista Valores en la Sociedad Industrial, nº67, Buenos Aires, 2006.  
Crespo Ricardo, Economía, Política y Racionalidad, Universidad Austral, Buenos Aires, 2009.

- Cuno Cruz Humberto Luis, Razón, racionalidad y razonabilidad. ¿Qué los identifica y diferencia?, *Rev. Trib. Reg. Trab.*, 3ra. Reg. Belo Horizonte, nº 81.
- Defez i Martín Antoni, Verdad, conocimiento y realidad en Ortega, *Revista Estudios Orteguianos*, Madrid, 2002.
- De Woot Phillippe, *Doctrina de la empresa*, Ediciones Rialp, Madrid, 1970.
- Diéguez Antonio, El origen evolutivo de la racionalidad humana, *Racionalidad en ciencia y tecnología. Nuevas perspectivas iberoamericanas*, México, 2011.
- Duggan William, *Intuición estratégica*, Norma, Bogotá, 2009.
- Drucker Peter F, *Tecnología, Administración y sociedad*, Editorial Roble, México, 1972.
- Estrada Fernando, *Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simón*, *Revista de Estudios Sociales* No. 31, Bogotá, 2008.
- Elster Jon, *Alquimia de la mente*, El Roure Editorial, Barcelona, 2002.
- Etzione Amitai, *Organizaciones Modernas*, UTHEA, México, 1975.
- Fernández Gago Soledad, El concepto de racionalidad en la filosofía de José Ferrater Mora, *Agora*, nº 8, Santiago de Compostela, 1989.
- Franceschi Alfredo, *Notas sobre el concepto de racionalidad*, *Humanidades* tomo XIX, 1929.
- García Echeverría Santiago, *Introducción a la economía de la empresa*, Díaz de los Santos, Madrid, 1994.
- Gadamer Hans-Georg, *La dialéctica de Hegel*, Ediciones Cátedra, Madrid, 2000.
- Garriga Cats Elisabet, Explorando las raíces antropológicas y éticas de la dirección: la posición de Herbert Simón, *Economía y Dirección*, nº 5, Pamplona, 2000.
- Gladwell Malcolm, *Inteligencia intuitiva*, Taurus, Buenos Aires, 2006.
- Ginzberg Eli, *Tecnología y cambio social*, UTHEA, México, 1965.
- Godfrey Paul C and Hill Charles W.L, The Problema of Unobservables in Strategic Management Research, *Strategic Management Journal*, vol 16, 1995.
- Goleman Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Vergara, Buenos Aires, 1999.
- Gomila Benejam Antoni, *Evolución y racionalidad*, Salamanca, AGOMILA@A585.usal.es
- Grant David, Keenoy Tom and Oswick Cliff, *Organizational Discourse*, SAGE Publications, London, 1998.
- Hodge C. Cristián, *Teoría económica y ética a la luz de Caritas in veritate*, Universidad Católica, Santiago de Chile, 2012.
- Lukac de Stier María L, *Tomismo y corrientes antropológicas contemporáneas*, UCA, Bs.As.
- Horkheimer Max, *Crítica a la razón instrumental*, Editorial Sur S.A, Buenos Aires, 1973.
- Kaufmann Alicia E, *El poder de las organizaciones*, ESIC, Madrid, 1993.
- Kotter J.P, *El poder gerencial*, Interamericana, México, 1982.
- March James G y Simón Herbert A, *Teoría de la organización*, Editorial Ariel, Ariel, Barcelona, 1981.
- Marías Julián, *La razón en la filosofía actual*, Instituto de Humanidades, Madrid, 1949.
- Marías Julián, *Historia de la filosofía*, *Revista de Occidente*, Madrid, 1980.
- Martinez Freire Pascual F, *La limitada racionalidad humana*, *Revista Interdisciplinaria de Filosofía*, Málaga, 2002.
- Marzal Antonio, *Análisis Político de la Empresa*, Ariel, Barcelona, 1983.
- Mieli Cristina, *El hombre alienado (Marx, Nietzsche y Heidegger)*, Biblos, Buenos Aires, 2009.
- Montañez Duato, Pascual, *Inteligencia Política*, Prentice Hall, Madrid, 2003.
- Montes Pérez Carlos, *El mito moderno de la racionalidad humana*, *Revista de Filosofía*, nº 1, Madrid, 2009.
- Mora Burgos Gerardo, *Racionalidad y tipos de racionalidad*, *revista de Filosofía*, Costa Rica, 2003.
- North Douglas C, ¿Qué queremos decir cuando hablamos de racionalidad?, *Estudios Públicos*, nº 54, 1994.
- Ortega y Gasset José, *Meditación de la técnica*, *Revista de Occidente*, Madrid, 1957.
- Ortega y Gasset José, *En torno a galileo*, *Revista de Occidente*, Madrid, 1956.
- Ortega y Gasset José, *El tema de nuestro tiempo*, *Revista de Occidente*, Madrid, 1958.
- Ortega y Gasset José, *Kant, Hegel, Dilthey*, *Revista de Occidente*, Madrid, 1958.
- Ortega y Gasset José, *Apuntes sobre el pensamiento*, *Revista de Occidente*, Madrid, 1959.
- Pérez Lindo A, *Mutaciones, escenarios y filosofías del cambio*, Biblos, Buenos Aires, 1996.
- Pérez Luna Enrique, *De la razón ilustrada a la razón legitimada*, <http://serbal.pnticme.es/AparteRei/>
- Perrow Charles, *Sociología de las organizaciones*, McGraw Hill, Madrid, 1991,

- 
- Pfeffer Jeffrey, Organizaciones y teorías de las organizaciones, Fondo de la Cultura Económica, México, 1992.
- Pfeffer Jeffrey, Managing with Power, Harvard Business School Press, Boston, 1992.
- Pineda Miguel A, El concepto de racionalidad, Universidad de Carabobo, Caracas, Venezuela.
- Polo Leonardo, El conocimiento racional de la realidad, Cuadernos Anuario Filosófico, Pamplona, 2004.
- Ramírez Martínez Rosa María, Razón y Racionalidad. Una dialéctica de la modernidad, Convergencia, n°21, México, 2000.
- Sen Amartya, Los tontos racionales,
- Simon Herbert A, Reason in Human Affairs, Stanford University Press, Stanford, California, 1990.
- Sintonen Matti, La racionalidad en el pensamiento y en la acción, Doxa, n°24, Alicante, 1989.
- SN and Wittrock Björn, History, Brill NV, Leiden, The Netherlands, 2005.
- Taleb Nassim Nicolas, El cisne negro, Paidós, Barcelona, 2008.
- Tapia Eduardo, Jürgen Habermas, [edutap@cybertech.com.ar](mailto:edutap@cybertech.com.ar)
- Touraine Alain, Un nuevo paradigma, Paidós, Buenos Aires, 2006.
- Touraine Alain, Economía globalizada o sociedades fragmentadas, Cátedra Latinoamericana Julio Cortázar.
- Vidal de la Rosa Godofredo, La Teoría de la Elección Racional en las ciencias sociales, Sociológica, año 23, número 67, México, 2008
- Von Mises Ludwig, La acción humana, Sopec, Madrid, 1968.
- Williamson Oliver E y Winter Sidney G, La naturaleza de la empresa, Fondo de la Cultura Económica, México, 1996.