

# LOS VALORES DEL EJECUTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

OSCAR JOHANSEN

(FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE)

## OSCAR JOHANSEN

ES INGENIERO COMERCIAL POR LA UNIVERSIDAD DE CHILE,

MBA POR LA COLUMBIA UNIVERSITY.

EN LA ACTUALIDAD ES PROFESOR TITULAR Y DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.

PAPERS DE TURISME 13, pp. 41-51, 1994

R E S U M E N

*THIS COLLABORATION BEGINS WITH A BRIEF REFLECTION on the role played by decision-makers in productive units, considering however responsible in the decision-making process, any individuals within the company who are responsible for areas in which objectives have to be reached though the joint effort of a group of people (reception managers, bar managers, etc.).*

*The author then approaches the decision-making process that the person responsible for the business has to assume. There then follows an analysis of the various factors which could form the structure of this process. Once the decision-making process within the company is defined and identified, Professor Johansen has proposed an evaluation of the ethical considerations which should be backbone of a good decision-making exercise and evaluates the different ethical positions and how they can affect to a lesser or greater degree the effectiveness of the company's management.*

ESTA COLABORACIÓN SE INICIA CON UNA BREVE reflexión en torno al rol o función que ejercen los tomadores de decisiones en las unidades productivas, pero entendiendo como responsables en la toma de decisiones a cualesquiera individuos que dentro de la empresa sean responsables de áreas que tengan objetivos que deban ser alcanzados por el esfuerzo de un grupo de personas (jefe de recepción, jefe de cocina, responsable del bar, etc.).

A continuación el autor aborda el proceso de la decisión que debe asumir un responsable del negocio, y analiza los distintos factores en que puede ser estructurado aquél. Una vez definido e identificado el proceso decisional dentro de la empresa, el profesor Johansen realiza una evaluación de la ética que debe presidir un buen ejercicio de toma de decisiones, y evalúa las diferentes posiciones éticas y cómo pueden influir éstas en una mayor o menor eficacia y rentabilidad de los responsables de la empresa.

*A correct configuration of value codes outline the ethical conduct which each business assumes within its structure and which permits it to differentiate itself from the competition. From this positioning will emerge the concept of quality as an asset. The most professional business will be the ones whose management is more likely to incorporate the concept of total-quality, as a specific asset identified with a higher capacity for giving a competitive tourist service, adopting it as a "meta-asset" in the sense that is a permanent asset which should accompany the various and specific assets of the company, converting itself into its hallmark.*

Una correcta configuración de los códigos de valor perfilan la ética que cada negocio asume en su estructura y que le permite diferenciarse de otros competidores, viendo a partir de este posicionamiento dónde surge el concepto de la calidad como un valor. Serán los negocios más profesionales los más proclives a aproximarse a gestiones relacionadas con la calidad total, como valor específico e identificándolo con la escala de mayor capacidad de prestación de un servicio turístico competitivo por asumirlo como "meta-valor" en el sentido de que es un valor permanente que debe acompañar a cualquiera de los valores particulares en la empresa, convirtiéndose así en un estandarte de ese negocio.



# LOS VALORES DEL EJECUTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

OSCAR JOHANSEN

(FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE)

## 1. INTRODUCCIÓN

**P**ARA LOS EFECTOS DE ESTE TRABAJO DEFINIREMOS AL ejecutivo de una organización social como aquel individuo que desempeña el rol o función cuya actividad consiste en lograr que esa organización social alcance los objetivos que para ella han sido propuestos y que es su responsabilidad lograrlo. Fundamentalmente, ese ejecutivo lleva a cabo estas tareas a través de la toma de decisiones, en otras palabras, es un decisor. Dicho de otra manera, su misión es la de conducir al grupo organizado hacia los resultados deseados y ello lo logra a través de su capacidad para elegir la alternativa más adecuada, la que él selecciona entre aquellas que cree disponer. Todo ello, con el fin de resolver, de la forma más conveniente posible aquellos problemas que se le presentan, los que, de alguna manera, atentan contra el logro de los cometidos esperados.

La posición concreta del rol o de la función, dentro de la estructura de la organización, del ejecutivo al que nos referimos aquí, es aquel cuyo rol función se encuentra ubicado en la cúspide de la estructura empresarial que dirige y de la cual es responsable. Esa organización puede ser tanto la organización total como una parte de ella. Puede ser la empresa completa o una unidad interna, como una gerencia de ventas, un departamento de portería o una sección de control de calidad. Para nuestros efectos, cada una de ellas se constituye en una organización particular y el ejecutivo (jefe o administrador) es aquel que se encuentra ubicado en el tope de esa pirámide organizacional

concreta. Por ejemplo, el gerente del hotel es un ejecutivo que se encuentra en la cima del sistema total (el hotel). Pero también lo es el jefe de cocina, ya que la cocina es, también, una organización (dentro del hotel). Lo mismo sucede con el jefe de recepción, la camarera jefe, el encargado del bar o cualquier otra función cuyo objetivo deba ser alcanzado a través del esfuerzo de un grupo de personas.

La ubicación de cada uno de estos "ejecutivos" se encuentra en una posición muy particular, la que le proporciona toda la información necesaria para sus decisiones. Por una parte a ella llega la información relevante de su propia organización y, además, esa ubicación le permite disponer de la información del medio inmediato y cuyas conductas tienen consecuencias directas importantes para su organización y, por lo tanto, para los resultados que de ella el ejecutivo espera (el medio de la organización hotel o el medio de la organización bar). Debido, precisamente, a esa disponibilidad de información es él la única persona, dentro de su sistema particular, que se encuentra en las mejores condiciones para determinar los problemas que vive o enfrenta su organización, determinar las posibles alternativas para su solución, y elegir aquella que considera la mejor para esa organización particular.

De esta forma, el ejecutivo, debido a esa posición clave que ocupa, se constituye en un verdadero puente entre su organización y el medio en el cual ésta desarrolla su actividad,

y por ello puede disponer de información adecuada para tomar decisiones, es decir, desarrollar su trabajo. Sin embargo, para efectuar este proceso decisional, el jefe no sólo pone en juego la información que posee, sino que también le agrega ciertos elementos que son propios de él. Estos le pertenecen como persona. Esta variable adicional puede hacer que dos ejecutivos, aun disponiendo ambos de la misma información y ante un problema similar, puedan optar por alternativas diferentes, es decir, resolver el problema de una manera distinta. Esta variable corresponde a los valores que posee ese ejecutivo como persona. Y son esos valores los que caracterizan o personalizan su dirección y hacen que su cometido adquiera características propias e individuales.

Es esta variable particular la que se investiga en este trabajo, tratando de identificar su presencia e influencia y consecuencias dentro del proceso de la toma de decisiones desarrolladas por el ejecutivo.

## 2. EL PROCESO DE LA DECISIÓN

Sin duda, con el fin de examinar la incidencia de los valores en las decisiones es conveniente observar, brevemente, el proceso mismo de la toma de decisiones, examinando los elementos que en él participan. Ello nos debe conducir, necesariamente, a discutir someramente la forma en que se gesta una decisión.

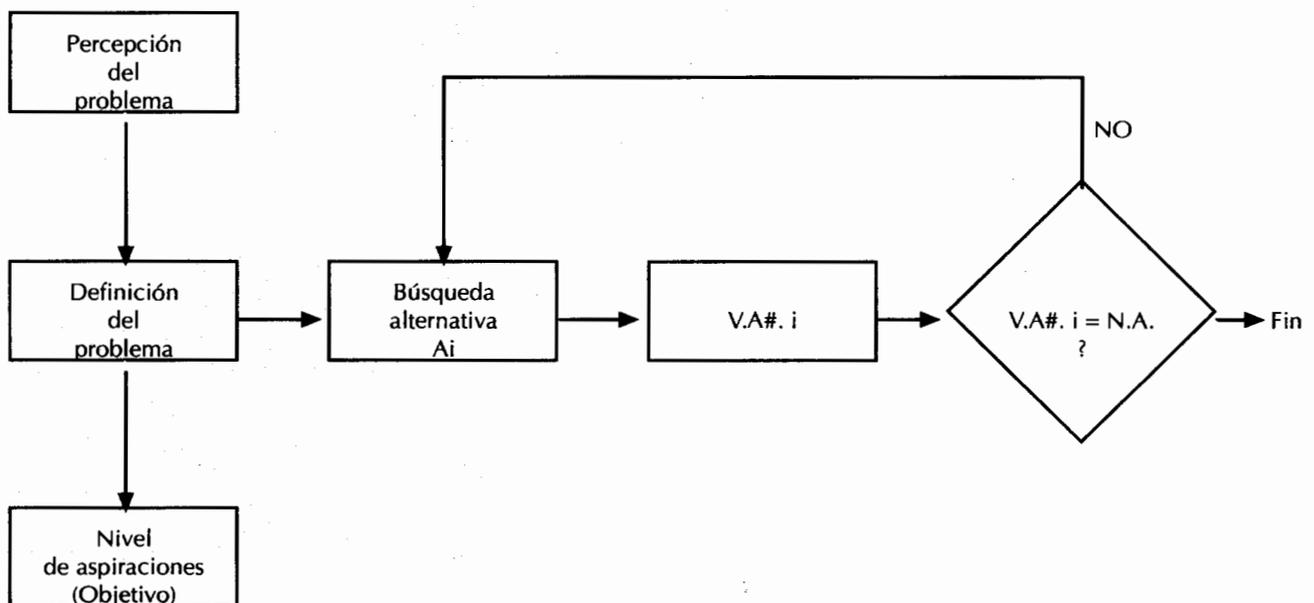
Se han desarrollado numerosos estudios en torno a la conducta que desarrolla una persona en su acción de decidir. Estas investigaciones se preocupan por comprender la forma en que un individuo efectivamente decide, sin referirse a cómo debería tomar una decisión. Desde este punto de vista, se busca conocer la realidad como es y no como debería de ser. Se constituye, entonces, en un estudio eminentemente descriptivo y no normativo.

Los resultados de muchos de estos estudios concluyen en el hecho de que existe un proceso más o menos generalizado y común, el que todo decisor desarrolla, ya sea de una manera consciente o inconsciente. Desde este punto de vista, este proceso de carácter "instintivo" tiende a considerarse como una conducta "natural" que el hombre desarrolla para tomar decisiones. Este proceso y las diferentes partes o elementos que comprende y que pueden distinguirse en su interior, desde un punto de vista analítico, se esquematiza en la figura 1.

Como puede observarse en ella, el proceso se puede dividir en las siguientes partes:

- a) Percepción del problema.
- b) Definición del problema.
- c) Determinación del nivel de aspiraciones.
- d) Búsqueda de alternativas.
- e) Evaluación de alternativas y opción.

FIGURA 1: EL PROCESO DE LAS DECISIONES



A continuación se describen brevemente cada una de estas etapas:

a) Etapa de la percepción del problema. Para una persona un problema surge cuando, frente a una situación determinada, ella experimenta una sensación de malestar, es decir, cuando le surge una molestia que lo lleva a preocuparse o a no ser capaz de tolerarla. El jefe de cocina puede sentirse molesto por algunos comentarios que ha escuchado en relación a la presentación de los platos que él envía al comedor. Ese malestar está indicando que su nivel de satisfacción con respecto a algo (la presentación de los platos) ha experimentado un descenso, y se encuentra ahora en una zona de insatisfacción. En concreto, cuando un ejecutivo o un jefe experimenta un grado de insatisfacción en relación a los hechos que se suceden y que afectan a su organización (y, por lo tanto, complican el logro de los objetivos que persigue), entonces puede decirse que este jefe se encuentra frente a una situación problemática. Este malestar se constituye, entonces, en una señal de la existencia de un problema, aunque a esas alturas puede que no sepa, realmente, en qué consiste ese problema.

b) Etapa de la definición del problema. La segunda etapa del proceso consiste, precisamente, en la construcción de la definición del problema que podría estar originando esa sensación de insatisfacción experimentada en la etapa anterior. Sin duda que éste es un momento clave para todo el proceso de decisión. Ello porque normalmente las posibles decisiones tienen su punto de partida en la definición que se ha hecho del problema. Si esa definición es la adecuada, las soluciones que se seleccionen realmente serán efectivas (es decir, devolverán al jefe a un nivel de satisfacción aceptable). Si ello no ocurre, el malestar continuará, porque el problema no ha sido resuelto.

Por todo esto, probablemente éste sea el punto crítico en la decisión porque debe ser desarrollado cuidadosamente. Esto porque mientras mejor definida se encuentre la situación problemática, mejor será el resultado que se alcance a través de la decisión. Lo contrario también es válido. En otras palabras, existe una relación directa entre la calidad y el realismo de la definición y la calidad de la decisión a que esa definición conduce. En la medida que el jefe de cocina determine cuál es la razón de por qué surgen esos comentarios sobre la presentación de sus platos, en esa medida él podrá buscar soluciones concretas que superen la situación. Indudablemente que para lograr esto, el ejecutivo debe destinar el tiempo adecuado para buscar la información, procesarla y extraer las conclusiones relevantes. En otras palabras, nos encontramos ante una actividad netamente intelectual.

c) Etapa de la determinación del nivel de aspiraciones. Se ha observado que cualquier persona que se enfrenta con un problema, antes de intentar buscar la forma concreta de resolverlo (es decir, buscar y estudiar sus alternativas de solución) establece o define en su mente la forma en que le gustaría que ese problema se resolviera. Ese es el nivel de aspiración que se forja el resolutor del problema. Como se indicaba, este nivel no se refiere a la solución del problema general, sino a la forma que debería alcanzar aquella estrategia que él cree que debería resolver esa situación.

En otras palabras, establece el resultado que le satisfaría. El jefe de cocina podría tener la aspiración que nadie reclamara de sus platos. Sin embargo, para un decisor, eso es un sueño. Lo que él sabe es que algo tienen que hacer para volver a un estado de satisfacción. Su nivel de aspiraciones se encuentra referido a ese "algo", al resultado que él puede esperar de su efecto. Por ejemplo, él puede llegar a la conclusión que la persona a quien él tiene asignada la tarea de revisar los platos antes de que los camareros los lleven a las mesas es un individuo que le falta conocimiento y, por lo tanto, su problema es que necesita cambiarlo. Con esta formulación, el jefe ha definido su problema, es decir, la causa de su malestar. La solución será encontrar a esa persona adecuada. Su nivel de aspiraciones está constituido por las características que debería tener esa persona (por ejemplo, en cuanto a conocimiento, a experiencia, a capacidad, etc.).

Al término de esta tercera etapa, el decisor tiene ya detectada la existencia de un problema, lo ha definido y además tiene una idea de la forma satisfactoria en que ese problema podría resolverse. Hasta aquí, podríamos decir que el jefe ha trabajado intelectualmente la situación. Prácticamente, todo esto pudo haber sido elaborado sin ayuda de terceros y sin buscar y modificar el medio. Esta es una actividad eminentemente intelectual, pero cuando ésta haya concluido, el administrador debe entrar a buscar alternativas de acción que, de alguna forma, puedan resolver el problema de acuerdo con su nivel de aspiraciones. Pero también puede delegar esta tarea en otros, comunicando al delegado del problema la forma en que lo ha definido y el nivel particular de aspiraciones que desea alcanzar.

d) Etapa de la búsqueda de alternativas. La búsqueda de alternativas consiste en ubicar los diferentes cursos de acción disponibles que pudieran dar como resultado la solución del problema de acuerdo con el nivel de aspiraciones fijado (este último pasa a constituirse en una meta). Comúnmente, en los modelos normativos de decisiones, se establece que en esta etapa el ejecutivo debe buscar todas las alternativas posibles para luego optar por la que considera mejor. Los estudios sobre la conducta decisional muestran una acción diferente.

e) Etapa de la evaluación de la alternativa y la opción final. En efecto, el individuo busca una alternativa (o algunas) y luego la evalúa con respecto al nivel de aspiraciones. Es decir, compara el "valor" de la alternativa que estudia con el "valor" del nivel de aspiraciones. Este valor puede ser objetivo o subjetivo. Si lo que busca el jefe de cocina es un candidato con diez años de experiencia o con determinados estudios entonces nos encontramos con un valor objetivo. Pero si lo que busca es "buena presencia", ese valor tenderá a ser más subjetivo. Si ambos, el valor de la alternativa y el valor del nivel de aspiraciones coinciden, entonces adopta esa acción o esa alternativa, terminando así con el proceso decisional. Si no existe tal coincidencia entonces busca otra alternativa, dejando de lado la anterior.

De esta conducta se desprenden dos conclusiones importantes: que la búsqueda y el estudio de las soluciones (alternativas) posibles para el problema es de tipo secuencial, es decir, examinado una cada vez y que lo que el decisor busca no es la mejor solución o alternativa (maximización), sino que trata de encontrar una solución satisfactoria en relación con lo que él espera (nivel de aspiraciones).

Como se señalaba más arriba, estas dos últimas etapas pueden ser delegadas, no así las tres primeras. En el caso del jefe de cocina será su tarea determinar el problema y fijar sus niveles de aspiración. Esto porque es él el que se encuentra viviendo el problema y, por lo tanto, es el que posee la mejor información sobre el mismo. Sin embargo, y como se indicaba también, él perfectamente puede entregar la búsqueda de alternativas y la elección a otra persona. En efecto, puede pedirle a una oficina de selección de personal que busque a la persona adecuada, entregando las especificaciones que considera adecuadas (su nivel de aspiraciones) y exigiendo que se contrate a aquel que cumpla con ellas. Si ello no fuera posible, es decir, si él o la persona en quien ha delegado la búsqueda de alternativas fracasa, ello significaría que el nivel de aspiraciones que se ha definido es irreal y debería redefinirlo de una forma más realista.

### **3. EL EFECTO DE LOS VALORES EN EL DESARROLLO DEL PROCESO DE DECISIONES**

Como se señalaba al comienzo de este trabajo, frente a problemas e información similares y con un proceso decisional común, los resultados a que llegan distintos ejecutivos pueden ser, y de hecho son, diferentes. El efecto que producen estas aparentes inconsistencias, corresponde a los valores particulares (y distintos) que posee cada uno de ellos como individuo. La tarea siguiente consistirá en tratar de observar la incidencia que

esos valores individuales tienen en cada una de las etapas del proceso de decisiones descrito en la sección anterior.

Creo conveniente, a estas alturas, especificar el sentido en que aquí se emplea el concepto de valores. Toda sociedad posee una ética. Ese sistema ético particular contiene sus propios códigos morales que definen lo que para esa sociedad particular es "bueno o malo", "bello o feo". Los valores son, entonces, las reglas que se da esa comunidad para definir lo que para ella es aceptable o rechazable. Son esos códigos de valor los que se constituyen en elementos importantes que aparecen dirigiendo o restringiendo las conductas decisorias de los miembros de esa comunidad.

A continuación pasaremos a examinar la incidencia que los valores del decisor tienen en el proceso decisivo. Para ello observaremos las consecuencias de éstos en aquellas etapas o elementos del proceso decisivo que hemos descrito anteriormente.

#### **a) El efecto de los valores sobre la percepción del problema**

El nivel de satisfacción que posee un individuo frente a una determinada situación se encuentra estrechamente relacionado (o es función de) a sus valores, es decir, sus juicios acerca de lo bueno y de lo malo. Si el jefe de cocina se encuentra satisfecho con la forma en que se desenvuelve la actividad en su unidad, ello está señalando que lo que allí ocurre se encuentra dentro de lo que él acepta, es decir, todo ello está de acuerdo con sus valores, considerando las circunstancias, los acontecimientos y en término de los recursos o limitaciones que posee.

De esta forma, cuando percibe un problema, es decir, cuando su nivel de satisfacción decae y entra en áreas que le parecen intolerables o preocupantes, ello significa que lo que para él era bueno o aceptable ahora se ha transformado en malo e inaceptable.

De este hecho se pueden extraer dos conclusiones:

- Que dos jefes pueden tener reacciones diferentes frente a un mismo problema o situación, dependiendo de los valores que determinan su nivel de satisfacción. Lo que para uno puede ser intolerable para el otro puede no serlo. De esta forma, para uno esa situación señalará un problema mientras que para el otro ello no sucederá.
- Mientras más elevados sean los valores de un jefe, más problemas detectará, ello como producto

de la mayor cantidad de malestares que sentirá. Por el contrario, mientras más bajos sean esos valores, percibirá una menor cantidad de problemas. Allí creo que yacen las diferencias entre un jefe "perfeccionista" y, por lo tanto exigente, y un jefe poco exigente, "más al lote".

#### **b) El efecto de los valores sobre el nivel de aspiraciones**

Como hemos señalado anteriormente, el nivel de aspiraciones implica la forma en que ese ejecutivo desea resolver el problema, es decir, determina el tipo de solución que debe producir como efecto normalizar su nivel de satisfacción. Desde este punto de vista, el nivel de satisfacción y, por lo tanto, los valores que inciden en el primero también se encuentran presentes en el segundo.

En otras palabras, el nivel de aspiraciones determina la forma en que aquello que se consideró malo puede volver a ser bueno. La gran diferencia que existe entre ellos es que mientras en el primero era un sentimiento (eventualmente vago) de malestar, en el caso del nivel de aspiraciones éste se encuentra referido a una solución concreta, derivada de la definición del problema que ocasiona tal malestar. En el caso del jefe de cocina, las quejas ocasionadas por la mala presentación de los platos se ha transformado en el deseo de ese jefe de encontrar un ayudante con determinadas calificaciones. El puente que relaciona las quejas que afectan al jefe con el nuevo ayudante que busca se encuentra en la forma en que ese ejecutivo ha definido el problema que se encuentra detrás de su sensación de malestar.

#### **c) El efecto de los valores sobre la determinación de las alternativas**

Como indicábamos anteriormente, cuando discutíamos el modelo conductual de toma de decisiones, el decisor no busca conscientemente todas las alternativas posibles para resolver el problema. Por el contrario, éstas van siendo consideradas en una forma secuencial. Sin embargo, de todas las posibilidades que tienen de cursos de acción sólo entra a considerar aquellos que le parecen aceptables.

Esa aceptabilidad se encuentra determinada fundamentalmente por sus valores. En otras palabras, las alternativas que está dispuesto a estudiar son aquellas que, de alguna manera, están de acuerdo con su código moral, con aquellos valores que él asocia a la situación. De esta forma, si aparece una alternativa que el ejecutivo no considera aceptable, en términos de sus

valores, automáticamente la deja de lado, sin considerarla ni evaluarla como una eventual situación a su problema (probablemente pudiera volver sobre ella si las otras alternativas, aparentemente más aceptables, han fracasado).

En el caso de nuestro jefe de cocina, si éste considera que el individuo con barba, o con pelo largo, u otra característica más o menos similar no puede trabajar en la cocina, descartará de plano todo candidato posible que posea esas características. Si un gerente de marketing considera que la publicidad no debe mentir, probablemente no se detendrá a considerar la proposición que le pudiera hacer una agencia de publicidad si cree que el mensaje que transmite puede inducir a engaño del público a quien va dirigido.

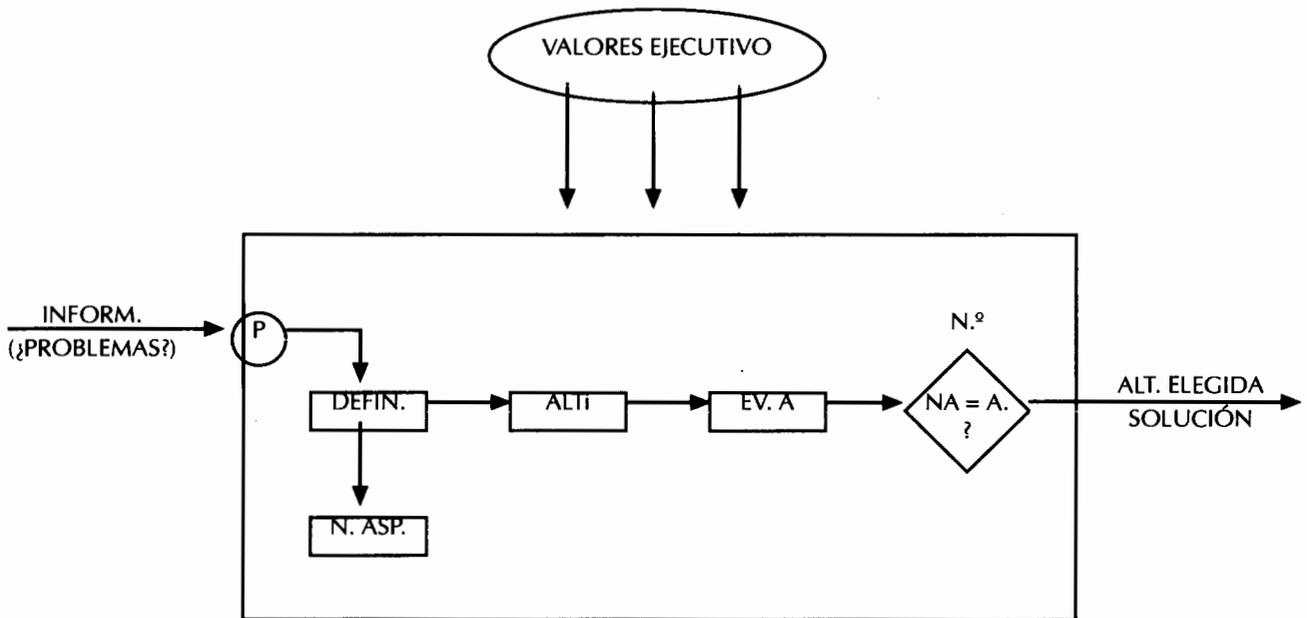
#### **d) El efecto de los valores sobre la evaluación de las alternativas**

Como lo señala la teoría económica, la evaluación que hace el ejecutivo de cada una de las alternativas que cree que pueden ser adecuadas para la solución del problema decisional, las que han superado las restricciones impuestas por sus valores se encuentra determinada por sus estimaciones de los costos y los beneficios (o por sus ventajas y desventajas). Pero en esta evaluación, tanto los costos como los beneficios se expresan en términos de los valores de los individuos. Por esta razón los "utilities", es decir, la diferencia entre el beneficio y los costos son mediciones subjetivas, porque responden a esos valores individuales.

Normalmente se asocia este análisis al dinero, se tiende a confundir "valor" con "precio". Ello porque el dinero es una medida de cuenta, una forma de cuantificar la situación para efectos de comparación. Sin embargo, mientras por el lado de los costos, en general, es posible expresarlos en términos de dinero (ya que en ellos aparecen recursos, como tiempo, materiales, etc.). Ello es mucho más difícil de lograr por el lado de los beneficios. ¿Cuánto vale para el jefe de cocina el hecho de que sus platos no sean criticados o que sus clientes queden satisfechos? Evidentemente que ello tiene consecuencias económicas, pero muchas veces prima el orgullo sobre el dinero (dentro de límites razonables... pero, ¿qué determina que algo sea razonable?).

Sin duda que el análisis que se ha hecho aquí de la incidencia de los valores en las diferentes etapas del proceso de decisiones ha sido bastante breve y probablemente incompleta. Sin embargo, creo que sirve para vislumbrar, al menos la importancia de los valores de la persona que toma la decisión. Como una forma de esquematizar la idea completa que aquí se ha expuesto se muestra en la figura 2 que se presenta a continuación.

FIGURA 2: LA MÁQUINA DECISIONAL



Dentro del rectángulo que aparece en la figura se ha dibujado el proceso decisional, éste corresponde al esquema que se había indicado anteriormente en la figura 1. Este proceso podría entenderse como “una máquina”. Los valores que aparecen sobre este rectángulo equivalen a los códigos que posee el ejecutivo que toma las decisiones (el dueño de la máquina). Ellos constituyen los parámetros que “afinan y ajustan” la máquina decisional. La flecha de la izquierda representa las informaciones que recibe el ejecutivo y que determinan eventualmente la existencia de “malestares” (nótese que la información se conecta con la etapa de Percepción de Problemas). Finalmente, la flecha de salida de la derecha representa la solución que el ejecutivo extrae de su proceso decisional (la alternativa elegida) y que debe originar una restitución de los niveles de satisfacción.

Cuando señalábamos que es posible que dos ejecutivos tomen diferentes decisiones o que no coincidan en la existencia de problemas concretos, esto se explica por la diferencia de valores que puede existir entre ellos. En efecto, la información puede ser la misma; el proceso encerrado en la máquina es también el mismo. Sólo son diferentes los valores con que cada uno de ellos afina y ajusta su máquina y ello ocasiona que las respuestas que da el proceso decisional común sean también diferentes.

De esta forma de presentar el problema decisional se pueden extraer muchas conclusiones. Sin embargo, y para los

efectos de este trabajo, me propongo presentar y discutir solamente dos. La primera se refiere a la posibilidad de lograr que, al menos los ejecutivos de una misma empresa o institución puedan ser capaces de tomar decisiones más o menos parecidas, consistentes o complementarias. La segunda conclusión tiene que ver con el concepto de Calidad Total, tan en boga en estos días.

#### 4. CONSISTENCIA EN LAS DECISIONES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

En general, podríamos dividir los valores que posee una persona en tres grandes categorías, las que van de los valores más generales a los valores más específicos. De esta forma, los valores que posee un individuo se pueden dividir en los valores propios de la humanidad (de todos los hombres), los valores propios culturales (aquellos característicos de una cultura particular) y los valores propios del individuo como individualidad.

Los valores de la humanidad son aquellos que son comunes a todos los hombres, es decir, constituyen un código moral universal. En ese sentido se podría señalar que estos se constituyen en valores absolutos. Ello explicaría el porqué existen ciertas decisiones que toma el hombre y que se repiten, más o menos de la misma forma, en todos los hombres del mundo. En

este campo se encuentran las decisiones que se refieren a la defensa de los miembros de un mismo clan, familia o comunidad; las decisiones referentes a la iniciación del hombre en la vida adulta y en el respeto a los muertos. Son estos valores los que explican el hecho de que puedan existir relaciones y acuerdos entre los hombres de las más diversas culturas y comunidades, y ello, por el solo hecho de ser seres humanos.

La segunda categoría de valores corresponde a los valores que son propios para todas las personas que componen una cultura o una comunidad particular. Estos valores permiten que los miembros de esa comunidad puedan relacionarse, interactuar adecuadamente entre ellos y establecer los patrones de relaciones que los unen como comunidad.

Dichos valores conducen a que los miembros de esa sociedad estén en condiciones de desarrollar decisiones similares o complementarias y, además, estar en condiciones de predecir las decisiones, y por lo tanto las conductas que pueden llevar a cabo sus semejantes.

Finalmente, se encuentran los valores individuales que componen el código ético de cada persona en particular. Normalmente, existe una complementación entre estos tres tipos de valores, en el sentido que los valores comunitarios comprenden a los valores universales; con los valores individuales tiende a suceder lo mismo en relación a los valores universales y los comunitarios. Todo ello permite que los hombres puedan interactuar entre ellos con alguna facilidad en término de conductas básicas. Ello porque los procesos comunes de decisiones se encuentran respondiendo a los valores o parámetros que son semejantes.

De todo esto se puede desprender que, en la medida en que los integrantes de una comunidad o una organización posean valores comunes, sus decisiones serán predecibles por el resto y, por lo tanto, disminuirán las probabilidades de decisiones conflictivas. Se puede concluir, entonces, que la importancia de la existencia de un código ético definido y explícito puede desarrollar concretamente la organización (sea esta una empresa, una universidad, un ministerio y, por supuesto un hotel). La existencia de este código no es una novedad en muchas empresas japonesas y norteamericanas. Tampoco se puede argumentar que es una novedad la necesidad que existe de comprender y desarrollar la cultura interna de la organización. Lo que aquí hemos presentado es la lógica, la explicación y las consecuencias que se encuentran tras el desarrollo de tales acciones.

Sin embargo, este código no puede ser simplemente una lista enumerativa de valores colocada en los lugares visibles de la organización. Ella debe representar los valores que realmente aquella institución posee y desea practicar. En otras palabras,

dicha lista debe convertirse en un elemento vivo, en un manual de enseñanza, de modelo de transmitir esos mensajes a todos sus miembros, especialmente a aquellos que de manera reciente se incorporan a ellos.

La enseñanza de los valores es, generalmente lenta y complicada, especialmente cuando los valores que se desea imponer no coinciden con los valores del individuo. Esto se hace peor cuando esos valores culturales no coinciden con los valores culturales de la comunidad (por ejemplo, importar valores propios de una cultura extranjera sin previamente haber tomado en cuenta ese hecho).

Enseñar valores no es propio de conferencias y salas de clase. La educación en esa área tiende a desarrollarse, fundamentalmente, a través del ejemplo concreto de las personas, especialmente de aquellas que desean enseñarlos o pretenden proclamarlos. También su enseñanza depende de las motivaciones que puedan tener los individuos para aceptarlos y hacerlos suyos, es decir, para realmente incorporarlos a su conducta normal. Finalmente, también intervienen en este proceso de aprendizaje tanto los premios como los castigos asociados con su acatamiento o su rechazo.

## 5. LA CALIDAD COMO VALOR

Hoy día se habla constantemente de la calidad y, más aún, de la calidad total. La versión japonesa de este concepto define la calidad total como "... desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (Ishikawa, 1992, 40). La calidad total se aplica, entonces, al producto que fabrica una organización.

Sin embargo, el producto debe entenderse en una forma amplia. Cualquier organización social produce algo. La empresa de zapatos hace zapatos. El hotel construye un servicio. Sin embargo, dentro de cada una de esas organizaciones existen otras numerosas organizaciones sociales que también producen bienes y servicios para el resto de la empresa, cooperando así en la fabricación de zapatos y en el servicio hotelero. Sólo por citar algunos ejemplos relacionados con la empresa de calzado, allí nos encontramos con la organización encargada de los estudios de mercado, aquella que tiene que ver con la publicidad, la que se encarga de preparar colocación para el personal y aquella que lo contrata. Cada una de ellas se encuentra elaborando algo cuyos clientes serán otras unidades y personas de esa empresa. A cada una de estas acciones debe aplicarse la idea de calidad.

En concreto, en una organización social se pueden distinguir numerosas suborganizaciones. Para que la totalidad alcance sus objetivos, esas numerosas partes deben interactuar en una relación de interdependencia, ofreciendo y demandando bienes y servicios. Cada una de las ofertas que ellas realizan deben cumplir con el principio de la calidad total.

Si todo esto es así, entonces creo que surge un interrogante básico sobre esta materia. Si se me pide que desarrolle alguna actividad particular y se me pone como condición concreta que ésta se logre con la mayor calidad posible, entonces lo que se me está solicitando es que haga bien, las cosas. Desde este punto de vista, el hecho de que se me pida hacer las cosas bien es semejante a la petición de comportarse bien, escribir bien y actuar de la misma forma. En otras palabras, lo que realmente se está exigiendo es que el individuo actúe dentro de un determinado valor. Por lo tanto, el concepto de calidad total, más que una simple colección de procedimientos y tecnologías pasa a constituirse en un valor particular y específico.

Sin embargo, a mi juicio, la calidad total como valor posee una categoría bastante especial. Hemos señalado anteriormente que los valores de un individuo son sus juicios acerca de lo que es bueno y de lo que es malo. Son estas afirmaciones las que conducen a la persona a hacer algunas cosas y otras no. Hacer bien al prójimo, respetar la vida, ser justo, etc.

Si observamos ahora la calidad, como valor, ella nos impulsa a hacer algo concreto, específico y particular. Lo que nos está exigiendo es que lo que hagamos lo hagamos bien. En otras palabras, nos está señalando que debemos hacer las cosas buenas lo mejor posible, hacer el bien, pero hacerlo bien. Mi objetivo puede ser dar una conferencia a un determinado grupo de personas, porque creo que es bueno (o correcto) participar a ellos de mis ideas. Sin embargo, además pretendo que esa conferencia sea buena, se constituya en lo mejor que puedo hacer en ese instante.

De esto se puede desprender que la calidad total es una especie de "meta-valor", en el sentido que es un valor permanente que debe acompañar a cualquiera de nuestros valores particulares. En otras palabras, condiciona a todos nuestros valores morales.

Sin duda que a ello puede ayudar la existencia de técnicas, procedimientos y rutinas. Sin embargo, esos instrumentos sólo serán útiles si el individuo que los aplica posee ya el valor de la calidad total. Y ello será posible si la organización en que se actúa (empresa, sociedad, etc.) le ha inculcado aquella meta-valor. Sólo podrá hacerlo a través de la enseñanza, de la exigencia, del ejemplo, del premio y castigo. Es decir, utilizando todos aquellos métodos a que recurren los padres para enseñar al niño respeto, disciplina y hábito para el estudio.



## BIBLIOGRAFÍA

ISHIKAWA, K. (1992): *¿Qué es control de calidad total?*, Bogotá, Norma.

JOHANSEN, O. B. (1986): *La Conducta del Ejecutivo*, Santiago de Chile, Ed. Universitaria.

JOHANSEN, O. B. (1990): "La estética y el estudio de la administración", *Academia*, 6, 1990, pp. 15-24.

SIMON, H. A. (1960): *The New Science of Management*, New York, Harper & Row.

