



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración



# La *phrónesis* en los procesos decisórios en las organizaciones

3


Luis Antonio Cruz Soto

Publicaciones Empresariales  
**UNAM**  
FCA Publishing



COLECCIÓN CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN

La *phrónesis* en los procesos  
decisórios en las organizaciones





**Dr. Enrique Luis Graue Wiechers**  
Rector

**Dr. Leonardo Lomelí Vanegas**  
Secretario General



**Dr. Juan Alberto Adam Siade**  
Director

**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Secretario General

**Mtro. José Silvestre Méndez Morales**  
Jefe de la División de Investigación

**Mtro. José Luis Rodríguez Tepezano**  
Subjefe de la División de Investigación

**Lic. Ma. del Carmen Márquez González**  
Secretaria de Divulgación y Fomento Editorial

**COLECCIÓN CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN**  
**FASCÍCULO 3**  
**LA PHRÓNESIS EN LOS PROCESOS DECISORIOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Primera edición: 6 de abril de 2017  
Fecha de la edición: 6 de abril de 2017

D.R. © 2017 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Cd,Mx.

Facultad de Contaduría y Administración  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria  
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Cd,Mx.

ISBN: 978-607-02-8979-8  
ISBN e: 978-607-02-8980-4

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o en caso de ser libro impreso su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.”

**Hecho en México**

## Presentación

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, consciente de su labor para cumplir con una de sus funciones sustantivas, presenta este avance de investigación *La prhónesis en los procesos decisorios en las organizaciones* que se incluye en la serie *Cuadernos de investigación*. La difusión del trabajo académico que se realiza en la División de Investigación es digna de encomio porque permite acercar la labor investigativa de los investigadores de nuestra Facultad a toda su comunidad.

En esta ocasión se presenta este trabajo en el que Luis Antonio Cruz Soto realiza un análisis puntual de uno de los conceptos fundamentales en la obra de Aristóteles, la *prhónesis*, que se ha traducido como prudencia. La *prhónesis* en los procesos decisorios en las organizaciones constituye un escrito de suma pertinencia para comprender el significado de la decisión en las organizaciones, no sólo en términos de su perspectiva técnica, como conocimiento de las cuestiones prácticas que son pertinentes en el momento de decidir un curso de acción, sino como una manifestación de carácter ético que acompaña a los actos de la autoridad.

La importancia de traducir el contenido de una decisión en términos de la técnica administrativa y su eticidad no sólo es fundamental, sino necesario para aspirar a una mejor sociedad porque significa enmarcar el comportamiento del hombre dentro de una comunidad. La responsabilidad de quienes dirigen conlleva un acto que no es ajeno a los demás y, por tanto, tiene repercusiones para todos, de ahí la importancia de discernir su carácter deliberativo y selectivo, que es uno de los elementos sustanciales de la prudencia.

El conocimiento heredado de los pensadores griegos no es ajeno a la explicación del mundo actual, por lo que es un legado vigente. No se trata de incorporar

forzadamente a la filosofía para aparentar una solidez disciplinaria, sino que es una necesidad impostergable para explicar mejor el significado de las disciplinas administrativas. Este trabajo que presenta el investigador Luis Cruz es un ejemplo de la pertinencia por analizar conceptos filosóficos a la luz de la práctica y la teoría en administración. El mérito que se observa en este texto es acercar conceptos, aparentemente lejanos de la filosofía, como son el de la contingencia, la deliberación y la elección, a la administración a partir de la planeación, el análisis de alternativas y la decisión. La acción que se genera por la decisión crea liderazgo, que Aristóteles denominó *phrónimos*, el hombre prudente.

Este *Cuaderno de investigación* perfila una nueva aportación al conocimiento de la administración, con la solidez y seriedad que caracteriza la actividad investigativa que se produce en la División de Investigación. Se espera que estas contribuciones continúen para seguir fortaleciendo la actividad académica que se produce en nuestra Facultad.

*Juan Alberto Adam Siade*  
*Director de la Facultad de Contaduría y Administración*  
*de la Universidad Nacional Autónoma de México*

# La *phrónesis* en los procesos decisorios en las organizaciones

Luis Antonio Cruz Soto

*Aparta a ese espíritu de su fuente primordial,  
si cogerlo puedes, llévatelo abajo por tus caminos;  
pero abochórnate, si tienes que reconocer  
que un hombre en su oscuro impulso,  
tiene, no obstante, la conciencia del camino recto*  
Goethe, Fausto

## Resumen

El objetivo de este artículo consiste en analizar el concepto *phrónesis* (prudencia) y su relación con los procesos decisorios en las organizaciones. Este trabajo tiene un enfoque teórico desde la perspectiva aristotélica. Se divide en tres apartados: en el primero, se realiza un breve análisis del concepto *phrónesis*; en el segundo, se definen los elementos de análisis que integran el contexto de significado de este concepto: la contingencia, la deliberación y la elección de la acción; finalmente, en el tercero, se establece la vinculación entre la *phrónesis* y los procesos decisorios en las organizaciones. Se concluye que la contingencia explica la planeación en la administración, mientras que la elección de la acción define los procesos decisorios en las organizaciones.

Palabras clave: *phrónesis*, decisión, planeación, autoridad legítima.

# *Phrónesis* in decision-making processes of organizations

## Abstract

The purpose of this article is to analyze *phronesis* (prudence) concept and its relation to decision-making processes in organizations. This work has a theoretical focus. It is divided in three parts: the first one consist of the brief analysis of *Phronesis* concept in Aristotle's thinking; the second part defines the elements of analysis which integrate the context of meaning of this concept: contingency, deliberation and choice of action, relating the definition of each one of them with the administration; finally, the third part establishes connection between *phronesis* and decision-making processes in organizations. It concludes that contingency explains planning in the administration and deliberation, meanwhile the choice of action defines decision-making processes.

Keywords: *phronesis*, decision-making, planning, legitimate authority.

JEL: L21, L29, M12, M54

## Introducción

La *phrónesis* (*φρόνησις*, prudencia) en Aristóteles se define por la razón práctica; esto es, la razón verdadera que acompaña a la realización del acto. La *phrónesis* constituye el elemento de racionalidad de los individuos para alcanzar los más nobles fines, vinculados al bien común, de manera que ésta sólo es posible entenderla a partir del vínculo que se establece con la virtud,<sup>1</sup> en la que ésta aporta

---

<sup>1</sup> Entendemos por virtud el modo de ser por el que el hombre se hace bueno y realiza su función propia. La concepción de virtud implica la consecución de las más nobles acciones en beneficio de la comunidad, lo que implica realizar una actividad enteramente ética y condicionada al mayor bien posible, por esto es que el mero cumplimiento de las tareas en la comunidad no constituye una razón suficiente para justificar la participación de los individuos dentro de ella, porque su perspectiva ética condiciona su actuación a la generación del mayor bien a los demás. La vida virtuosa permite emprender la mejor obra porque se vincula con la vida comunitaria, por esto es que la idea de virtud no tiene mayor sustento si no va acompañada con un bien. Los bienes que procuran



el bien y aquélla la razón que permite consumir el acto virtuoso. La *phrónesis* se instituye como el medio que permite lograr el fin a través de la racionalidad en donde se incorpora el concepto de contingencia como determinante de los actos humanos para emprender el proceso de deliberación y elección que permita atenuar el carácter incierto que acompaña a la concreción de la acción.

La doble dimensión de la *phrónesis* consiste en el ser racional y práctico, lo que implica una posibilidad de realización de la actividad como un medio para definir lo que es mejor para la acción. El discernimiento ético de la acción está dado por la virtud, pero lo que se pone a prueba es la capacidad de deliberar lo que es mejor frente a lo que se espera obtener del acto, y esto lo realiza el hombre prudente debido a que él tiene el auténtico principio racional de la decisión; por esta razón se asume que la prudencia es propia de la autoridad<sup>2</sup> porque es ella quien establece las directrices que habrán de orientar el sentido del comportamiento colectivo. La buena deliberación es propia de los hombres prudentes (*φρόνιμος, phrónimos*), que necesariamente habrá de conducirnos a la buena elección de los medios disponibles, y si esto es así, la buena deliberación será una rectitud conforme a lo conveniente, con relación a un fin, cuya prudencia es verdadero juicio (Aristóteles, 2000a, 1142b).

---

cada uno de los individuos hacia la comunidad nacen de la posibilidad de realizar una acción que satisfaga una función particular, en la que se asuma la moralidad de las actividades propias, en el sentido de que la realización de un bien individual tenga como referente ineludible al bien común. Los individuos aspiran a la concreción de las mejores obras que se derivan de la virtud como forma de contribuir de la mejor manera a la satisfacción de necesidades de los demás, que es como si se satisficiera a uno mismo, por su carácter moral (Vid. Aristóteles, 2000a, especialmente libros II, III, IV y V, de la línea 1103 en adelante).

<sup>2</sup> Entenderemos por autoridad, según la definición de Walter Buckley (1993, p. 271), como “el control de la conducta de otros para la promoción de metas colectivas, basada en alguna forma discernible de consentimiento cognoscible de éstos [los subordinados]. La autoridad implica una sujeción informada y voluntaria, que es un estado psicológico definido, y una coordinación o identidad de las orientaciones hacia metas de los controladores y controlados.” El concepto de autoridad se explica por el carácter legítimo de la relación de mando y obediencia; quienes asumen su condición de dominados lo hacen de manera racional, informada y voluntaria por estar inmersa en el consenso informado, al margen de los elementos coactivos de dominio. En el concepto de autoridad todos los miembros asumen la condición de subordinación de una manera cognoscible e informada, es decir, con el reconocimiento pleno de que quien ejerce la dominación dispone de mejores orientaciones de acción. Con este concepto de autoridad se explica que quienes asumen la directriz de los mandatos tiene el referente objetivo de una dominación informada y voluntaria, con lo que es posible apelar al acuerdo consensual para validar el comportamiento colectivo que sugiere la autoridad para el cumplimiento de las funciones (Cruz, 2010, pp. 56 y 76).



Este trabajo tiene un enfoque teórico. La originalidad del artículo reside en el vínculo que se establece entre el concepto *prhónesis* (prudencia) que se deriva del pensamiento de Aristóteles y dos de los conceptos determinantes en la administración: la planeación y la decisión; asimismo, se pretende sustentar teóricamente el significado de estos dos conceptos a partir de la filosofía aristotélica, vertiente poco estudiada en la administración y en la teoría administrativa. En suma, en el artículo se exponen las vertientes teóricas de la decisión y la planeación en la administración explicadas a partir del sustento filosófico de la *phrónesis* como su fundamento conceptual.

## 1. El concepto *phrónesis* en Aristóteles

En el concepto *phrónesis* la razón provee a los actos humanos de la deliberación de lo que es justo realizar de acuerdo con nuestra virtud, cuya finalidad es el bien y lo mejor, y es en ella, entendida como recta razón, en donde somos capaces de racionalizar nuestras acciones, a la luz de nuestra posibilidad de acción, con respecto a la función que nos es propia, como lo indica Aristóteles (1973, pp. 128 y 129): “Porque todas las virtudes mueven a la acción, y su maestro o arquitecto es la prudencia. Porque las virtudes y los que obran de acuerdo con ellas, hacen lo que la prudencia decide o manda. Supuesto, pues, que las virtudes son del orden práctico, también lo será la prudencia”.

La prudencia funge como promotora de la racionalización de la actividad en su capacidad de ejercer el dominio sobre los actos de los sujetos, porque gracias a ella, como bien señala Carnes Lord (2000, p. 124), la ciencia práctica se preocupa por el hombre o por el hombre en su capacidad de ser consciente de sí mismo, así como fuente de los actos, pues, continúa, la ciencia práctica no es el conocimiento sino la mejora en la acción, y su propia facultad es el segmento calculador o práctico de la parte racional del alma.

El carácter racional que contiene la *phrónesis* no implica, como lo advierte Aristóteles, una virtud intelectual desprovista de su referente práctico, como podría

pensarse de la razón, sino que se instituye como parte de la acción, que guarda ante sí la libertad de los actores para ejercer la responsabilidad moral frente a su propio actuar, a través del juicio racional. Gómez Robledo (1996, p. 200) lo establece de la siguiente manera: “[...] el poder de alcanzar la verdad [...] corresponde a la prudencia. Sólo que esta verdad no es la verdad de la razón teórica, sino de la razón práctica; la verdad que se mide, como dice Aristóteles, por su concordancia con el apetito recto. No es una verdad especulativa, sino la verdad de un fin y de una tendencia; un juicio práctico destinado no a hacernos conocer una realidad existente, sino a determinar una acción”.

La *phrónesis* aspira al bien y a lo mejor en la acción; por esta razón su concepto está condicionado a la explicación de la forma en que se ejercen y ejecutan los actos, pues, como indica Aristóteles, si ésta tiene por objeto lo que es justo, noble y bueno para el hombre, y ésta es la actuación del hombre bueno, entonces el conocer estas cosas nos hará más capaces a los hombres de practicarlas, como sucede con las virtudes; tampoco sirve de nada conocer las cosas sanas o saludables que producen la salud, sino que son consecuencia de un modo de ser; esto es: si la virtud es un modo de ser, entonces el conocer lo que es bueno, noble y justo no permitirá al hombre practicar su modo de ser, sino que únicamente practicando lo bueno, noble y justo es como se hacen virtuosos, de tal suerte que la prudencia no sólo se determina por el conocimiento, sino que se define por la acción, y su principio es la moralidad porque es susceptible de practicar lo noble, justo y bueno a través de la razón, lo que es propio del acto virtuoso (Aristóteles, 2000a, 1143b).

La práctica y la razón que se orienta hacia el bien definen a la *phrónesis*, de manera que no sólo es la racionalidad el mecanismo del que dispone la conducta para conocer el acto, como podría pensarse si ella se asumiera enteramente teórica, sino que también implica el actuar junto con la perspectiva ética de los individuos; esto concreta una intención recta, que podemos entender como el modo de ser verdadero del que habla Aristóteles, porque el modo de ser racional, verdadero y práctico no tiene la relevancia moral que se atribuye a la prudencia si no está acompañada de lo que “es bueno para el hombre”.

La importancia que adquiere la recta intención en el actuar humano es propia de la *phrónesis*, cuyo significado es el buen juicio que acompaña a la acción; esto es: lo que antecede al acto hacia lo que es mejor, y no necesariamente la rectitud ética que acompaña a la acción, pues eso se establece de antemano por el contenido moral del hombre, implícito en la elección de la acción. Aubenque (1999, p. 44) se refiere a ello de la siguiente manera: “[...] dado que la virtud moral es una disposición (práctica) que concierne a la elección (*προαιρετική*), la prudencia es una disposición práctica que concierne a la regla de la elección; aquí no se trata de la rectitud de la acción, sino de la exactitud del criterio; porque la prudencia es una disposición práctica acompañada de regla verdadera”.<sup>3</sup>

Entre la elección de los medios y la realización de la acción se encuentra la *phrónesis*, como posibilidad racional de los sujetos para la realización de un acto, proceso mediante el que está contemplado lo incierto, pero que se plantea en el ámbito de lo posible, por estar justificado en la sabiduría práctica. Esto conlleva la intención de lo mejor para las circunstancias, de ahí que Aristóteles señale que la prudencia no tiene por objeto lo *contingente*, que es denominado azar cuando somos afectados por él, sino que es sabiduría del hombre y para el hombre (Aubenque, 1999, p. 40); con esto se asume a la *phrónesis* como una condición propia de los individuos para ejercer cierto control de su propia perspectiva de acción, y que en todos los casos está justificada racional y moralmente por lo que el hombre hace.

El carácter moral y la racionalidad que acompañan a la prudencia justifican el buen juicio para elegir los medios más pertinentes para la realización del acto; es decir, la exactitud del criterio para emprender la realización de las acciones que conducen a una finalidad.

La *phrónesis* ordena sobre los elementos disponibles para ejercer los actos que, en última instancia, responden a la orientación contenida en la conciencia moral de los hom-

---

<sup>3</sup> Los subrayados son del original.

bres; por esta razón Aristóteles advierte que no basta con conocer el bien, sino hay que practicarlo, y la práctica se consume con las acciones, mediado por la racionalidad. Asimismo, la moralidad no garantiza por sí misma el bien, debido a que su cualidad no es la de ejercer un mecanismo imperativo o impositivo en el hombre, sino que su función es la vigilancia ética de los actos, de ahí la importancia que adquiere la *phrónesis* para ejercer la vigilancia racional de los actos morales, como una posibilidad de concretar la conducta; Aubenque (1999, p. 37) señala que “[...] la prudencia, como saber de lo particular, permite aplicar los principios de la moralidad, tal como están definidos por la conciencia moral o *sindéresis*[...]. [...] la prudencia [...] es el intermediario obligado entre el fin y los medios, entre las intenciones morales y las acciones morales”. La intención no basta para ejercer una acción buena, por lo que es preciso que se realice la acción para consumir el acto virtuoso, como sucede con el conocimiento de lo bueno, en el que no basta conocerlo sino practicarlo.

## **2. Los elementos del concepto *phrónesis***

La *phrónesis* muestra la posibilidad de acercar el proceso de racionalización con la realización de la acción, de manera que permita reducir el carácter incierto de los actos de los sujetos; en este sentido, es lógico suponer que todo cuanto el hombre hace está supeditado a la conjunción de circunstancias que impide, en cierta forma, asumir plenamente el devenir del mundo en el presente como de hecho sucederá, por eso sostenemos la importancia de la sabiduría práctica para ejercer la posibilidad de control sobre los acontecimientos que condicionan un evento. Esto responde a lo que se denomina contingencia que se define como la disponibilidad de elementos de una acción esperada que se conjugan con acciones que pueden suceder o no suceder y posibilitan una actividad que puede ser de otra manera (Aubenque, 1999, p. 79). La contingencia en el concepto *phrónesis* es la necesidad de asumir la perspectiva de la acción como parte de un contexto situacional que es propio de lo humano y lo que se espera que suceda en el futuro; la conjugación

de la contingencia y la prudencia incorporan la racionalidad de lo esperable con el propósito de atenuar lo impredecible a través de la deliberación y la elección. Pierre Aubenque (1999, p. 123) señala que la *phrónesis* sólo tiene razón de ser en un mundo contingente; asimismo, indica que si lo enfocamos desde una perspectiva humana, la contingencia se presenta como una propuesta a la actividad, a la vez azarosa y eficaz, de los hombres; pero advierte que sin la contingencia la acción humana sería imposible y también sería inútil debido a que todo estaría condicionado previamente. Sólo puede entenderse a la *phrónesis* dentro de un mundo contingente porque es en este ámbito en el que somos capaces de definir la orientación de la actividad y estar en condiciones de concretar una finalidad esperable, que en la dimensión propia de la prudencia estará condicionada a la realización de un acto virtuoso. En caso contrario, al no existir la contingencia todo estaría supeditado a lo necesario, y por tanto a lo esperable, al margen de la acción humana.

Ésta es una de las razones por la que un elemento del proceso administrativo, la planeación, es una posibilidad de los actores para orientar el sentido de los actos colectivos hacia el objetivo establecido por la organización y, de esta manera, atenuar el carácter incierto que proyecta la contingencia. Fayol (1969, p. 139) establece que prever es escrutar el futuro y articular el programa de acción, que implica anticiparse al futuro con el fin de emprender las acciones pertinentes para alcanzar ciertos resultados.<sup>4</sup>

La previsión en la administración permite la posibilidad de hacer cierto lo incierto dentro de la funcionalidad que es propia de las organizaciones; en caso contrario no sería posible la administración, pues todo estaría supeditado a lo inesperado y, por tanto, sin respuesta de acción posible. Fayol (1969, p. 185) sostiene que “Prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever, [sic] es ya obrar”; la previsión en la acción administrativa significa la realización de actividades propias en la organización para lograr ciertos resultados, de manera que la contingencia, como la hemos abordado en este trabajo, es una característica del trabajo

---

<sup>4</sup> Esta idea la ha expuesto con mayor profundidad Niklas Luhmann (2010), especialmente cuando aborda el concepto de absorción de incertidumbre en las organizaciones.

administrativo que permite orientar el futuro y reducir el carácter incierto de las acciones humanas.

Mintzberg y Quinn (1993, p. 21), refiriéndose al carácter contingente que se plantea en la administración, señalan que la estrategia, equiparándola con la planeación en el proceso administrativo, permite la posibilidad de establecer direcciones específicas para las organizaciones con el fin de encauzarlas en cursos de acción predeterminados. La contingencia que produce el devenir del tiempo plantea lo incierto que puede ser resarcido en la administración por ciertas acciones que orientan el trabajo común que se producen en las organizaciones. Las acciones previstas en estos ámbitos de actuación generan cierta certidumbre de comportamiento orientadas al logro de objetivos organizacionales, de ahí que sea de suma relevancia el que se produzca el carácter vinculante de la planeación o las estrategias con el objetivo.

Como perspectiva, la estrategia plantea inquietantes cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento de un contexto colectivo. Si definimos una organización como una acción colectiva en busca de una misión común entonces la estrategia, como perspectiva, postula la temática de cómo se difunden las intenciones de un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento del grupo (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 22).

La planeación o la estrategia en la administración constituyen elementos de los que se vale la técnica administrativa para disminuir la incertidumbre que acompaña a los eventos futuros; gracias a esto es posible asumir una similitud con el significado de la contingencia en la *phrónesis*, pues sólo a través de la racionalización de la elección y de los cursos posibles de acción se puede vislumbrar “el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro de futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad, [...] y en el que los acontecimientos remotos aparecen cada vez más vagos; es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo” (Fayol, 1969, p. 185).

Se trata de conformar una serie de acciones futuras que permitan construir un futuro y en donde la deliberación de las alternativas de las que disponen los individuos en las organizaciones concreten las actividades propias de una función, por eso es que Fayol señala que “prever es ya obrar”. Ésta es la razón por la que es necesaria una buena deliberación: para elegir una acción propia, capaz de generar una actividad adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales o para prevenir y reducir las acciones inesperadas que son inherentes a la condición humana. Si bien el futuro no es posible predecirlo tal como sucederá, habrá posibilidades de orientar mejor las acciones hacia donde más nos convenga: “El mejor programa no puede prever de antemano todos los acontecimientos extraordinarios que pueden sobrevenir; pero [cuenta] con la posibilidad de que acaezcan y [prepara] las armas que podrán necesitar en el momento de las sorpresas” (Fayol, 1969, p. 195).

El carácter contingente es la causa de la planeación en la técnica administrativa, y es a través de la *phrónesis* como puede reducirse la incertidumbre que lo acompaña mediante la deliberación y la elección de los medios, como los principales mecanismos de los que se vale la autoridad para decidir. La decisión en la administración es obrar en el presente pensando en el futuro, como lo advierte Herbert Simon (1979, p. 69): “La finalidad superior de planificar y organizar, que precede a toda actividad administrativa, no es simplemente la de colocar a cada participante en la tarea que mejor pueda cumplir, sino la de permitir que cada uno forme expectativas exactas sobre lo que van a hacer los demás”.

Lo contingente permite la acción, por lo que se instituye como un mecanismo de los hombres para generar sus propias perspectivas de actuación en el mundo; por este motivo Aubenque (1999, p. 123) advierte que sin la contingencia la acción es imposible, porque todo lo posible sería comprensible a partir de la mera sucesión de acontecimientos, y no habría necesidad de *maquinar* una acción: todo estaría dispuesto para la vida humana. Asimismo, sin la contingencia la acción sería inútil, debido a que todo acto apelaría a un orden inalterable, sin mayor posibilidad de modificarlo; ni siquiera el significado de la acción sería propio de la condición



humana, pues todo estaría dispuesto al margen de ella porque no habría necesidad de planear, como sucede en la administración. Sin contingencia todo estaría supeditado a la sucesión de acontecimientos, que no podría ser modificado por el hombre, de ahí su importancia en la comprensión de la planeación en la administración, la cual constituye uno de los elementos fundamentales sobre la que se erige la acción en el comportamiento administrativo: “La máxima ‘gobernar es prever’ da una idea de la importancia que se atribuye a la previsión en el mundo de los negocios, y es cierto que si bien la previsión no es todo el gobierno, es al menos una parte esencial de él” (Fayol, 1969, p. 185).

La vida humana es un continuo de acción que se proyecta en lo que el hombre es, trátese de su vida comunitaria como de cada una de las vidas particulares, porque el mundo tal como se nos presenta es un mundo inacabado, y es ahí en donde la *phrónesis* adquiere una relevancia definitoria al designar el mejor orden posible, dentro de una gran variedad de posibilidades.

Esperando poder realizar inmediatamente en nosotros mismos el orden que vemos en el cielo, nos corresponde ordenar el mundo, no negándolo en provecho de otro mundo, sino comprometiéndonos con él, pactando con él en caso necesario, sirviéndonos de él para llevarlo a su plenitud. Tal es la tarea provisional, pero sin duda indefinidamente provisional, que el hombre debe asumir tal como es, y que no se volvería inútil más que el día, siempre aplazado, en que la razón y el trabajo del hombre hubiera dominado enteramente el azar (Aubenque, 1999, pp. 105-106).<sup>5</sup>

Aristóteles señala que si el conocimiento de la acción no se enmarca en la comprensión de la *phrónesis* entonces no es posible pensar en la realización de un bien, y la disyuntiva del *phrónimos* (el hombre prudente) se plantea en términos de la deliberación, como un proceso que acompaña a la contingencia, como a continuación lo señala:

Anaxágoras, Tales y otros como ellos, que se ve que desconocen su propia conveniencia, son llamados sabios, no prudentes, y se dice que saben cosas grandes, admirables, difíciles y divinas, pero inútiles, porque no buscan los bienes humanos. La prudencia, en cambio, se refiere a cosas humanas y a lo que es objeto de

---

<sup>5</sup> Los subrayados están en el original.

deliberación. En efecto, decimos que la función del prudente consiste, sobre todo, en deliberar rectamente, y nadie delibera sobre lo que no puede ser de otra manera ni sobre lo que no tiene fin, y esto es un bien práctico (Aristóteles, 2000a, 1141b).

La deliberación se refiere al proceso de racionalización que acompaña a las acciones humanas; por esta razón, Aristóteles señala que la *phrónesis* se refiere a cosas humanas porque son producto de la razón y de las acciones prácticas posibles de acuerdo con una finalidad, tal como lo hemos mencionado anteriormente al analizar el concepto de contingencia. Simon (1979, p. 6) señala que “una gran parte del comportamiento y especialmente el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones administrativas es intencionado”, y esta intencionalidad en las organizaciones se sustenta en sus objetivos; en la deliberación se pone a prueba el proceso de racionalización de la acción como el elemento de intencionalidad que prefigura el acto administrativo y que, posteriormente, se constituye como la decisión mediante la elección de la acción.

La disyuntiva de la deliberación está orientada, como lo señala Aristóteles, a la acción práctica que acompaña a los actos humanos, dentro de las posibilidades limitadas que son inherentes al hombre, sin considerar las consecuencias éticas que acompañan a la realización de estos actos. El discernimiento ético de la acción está dado por la moralidad que es inherente al hombre, pero lo que se pone a prueba es la capacidad de deliberar lo que es mejor frente a lo que se espera obtener del acto concreto. Sólo el *phrónimos* tiene el principio racional de la decisión; por este motivo se asume que la *phrónesis* es una cualidad de la autoridad porque establece las directrices que habrán de orientar el sentido del comportamiento colectivo a través de los procesos decisorios, como lo señala Simon (1979, p. XVI): “Todos los ejecutivos toman sus decisiones y realizan sus actos con un ojo puesto en el asunto que tienen ante ellos y el otro en el efecto de esa decisión sobre el futuro de sistema de relaciones, es decir, sobre sus consecuencias en la organización”.

La capacidad de deliberar y de decidir de la autoridad en la administración no está ubicada exclusivamente en el ámbito de la técnica administrativa —en la racionalidad instrumental de los medios y los fines propios de la empresa, como la

obtención de más utilidades o la exigencia de mayor producción— sino que es una atribución ética que corresponde a las posibles consecuencias que habrán de surtir una decisión en la comunidad; la decisión se enmarca en la responsabilidad ética de los actos de la autoridad, mediada por la deliberación de los medios disponibles. En este sentido, no se trata exclusivamente del pragmatismo administrativo tan frecuente en administración y a la que con frecuencia se recurre en los textos de esta disciplina, sino al carácter moral que acompaña a una decisión. No se puede entender el concepto *phrónesis* desde el plano puramente instrumental.

La buena deliberación es propia de los hombres prudentes, que necesariamente habrá de conducirnos a la exacta elección de los medios; la deliberación pertinente será propio de la rectitud del juicio conforme a lo conveniente, con relación a un fin, cuya prudencia es verdadero juicio (Aristóteles, 2000a, 1142b). Se trata de aspirar al mejor criterio que acompaña a la decisión de acuerdo con la finalidad. En la administración, la deliberación se concreta en la decisión.

La deliberación conlleva a la finalidad, por lo que el objeto de los actos se inscribe como una pauta para orientar los mecanismos de acción que son propios para alcanzar un propósito, a partir del proceso de racionalización que está contenido en la capacidad de discernir en los hombres. La deliberación versa sobre los medios que conducen al fin porque, como señala Aristóteles (1994, 1226b), nadie delibera acerca del fin, sino sobre los medios conducentes al fin, sobre si esto o aquello nos dirige hacia él, y una vez decidido el medio, cómo podemos hacerlo posible; si nadie elige sin haber examinado y deliberado lo que está peor y lo que está mejor, y se delibera sobre las cosas que dependen de nosotros entre las que pueden ser o no ser con respecto al fin, entonces es claro que la elección es un deseo deliberado de las cosas que dependen de uno mismo.

El proceso de elección en la administración corresponde a las posibilidades que son propias de la organización, al margen de las preferencias individuales que pudieran afectar la finalidad de la misma; por esta razón, el proceso de deliberación que se desarrolla en la administración tiene como principal y único objeto la

selección de medios que condicionan el logro de objetivos organizacionales, tal como lo indica Barnard (1959, p. 213):

Pero sea cual fuere el fin que haya sido determinado por cualquier proceso, la decisión en cuanto a medios es ella misma un proceso lógico de discriminación, de análisis, de selección, por muy defectuosa que sea, ya [sea] la base fáctica para la selección, o ya [sea] el razonamiento referente a tales hechos. Los actos de organización son los de personas dominadas por fines de organización y no personales.

Los medios deben ser meditados y racionalizados en función de los objetivos organizacionales, lo que permite suponer un ámbito de realización práctico. Con la noción de la elección se comprende la pertinencia de la acción, lo que significa en el *phrónimos* la selección del mejor medio que habrá de conducirnos a un propósito; al mismo tiempo, se instituye como la única posibilidad de la que dispone el hombre para concretar la acción. La elección (*proáiresis*) constituye el momento de la decisión, el deseo (*αἵρεσις*) que sucede a la deliberación, lo que implica no sólo la manifestación de la racionalidad, sino la voluntad de lo que se desea, que aparece para poner en marcha la deliberación, pero también para ponerle fin (Aubenque, 1999, p. 140), a través de la realización del acto mismo.

La doble tarea de la elección es una determinación mediante la deliberación y la aspiración de elegir la mejor opción, en donde la aspiración del bien se toma como una directriz fundamental que habrá de considerarse para combinar los medios disponibles, tal como es posible conocerlos o preverlos; esto significa que la elección tiene como ámbito de acción lo posible *para nosotros*; esto es: lo que nos es factible por considerar que está en nuestro poder realizar, excluyendo otras posibilidades que dependen del azar, de Dios o simplemente de alguien más (Aubenque, 1999, pp. 152-153).<sup>6</sup>

La elección obedece a lo que nos corresponde realizar por nosotros mismos, lo cual está condicionado a la incertidumbre que interfieren en el proceso de con-

---

<sup>6</sup> Aristóteles (2000a, 1111b) pone el ejemplo de los actores o de los atletas que en su deseo de ser los vencedores deben realizar las acciones necesarias hasta el límite para alcanzar su propósito, porque nadie elige a los vencedores, sino que ellos mismos deben poner a prueba sus capacidades de lo que pueden hacer por sí mismos.

creación del acto, lo cual ya no corresponde a la elección de los medios; la buena deliberación tenderá a la consideración de los imponderables que son propios de la naturaleza humana y del devenir del mundo, que podríamos entenderlos dentro de lo contingente, tal como lo señala Terry (1980, p. 132) en la administración: “En la toma de decisiones, el gerente está tratando con valores futuros que en su mayor parte son desconocidos. Se hacen esfuerzos para reducir el elemento azar debido al porvenir; pero nunca podrá reducirse a cero”. La elección es un proceso de racionalización que se fundamenta en las posibilidades de acción para concretar el acto futuro, el cual no está exento de lo incierto pero que se construye a partir de lo posible.

La elección es una actividad comparativa, no superlativa, o al menos si la elección es siempre elección mejor, *béltiston*, este mejor designa un superlativo relativo y no absoluto. Desde este primer punto de vista la elección se opone a la voluntad, *βούλησις*, en que queremos el bien, pero escogemos lo mejor, es decir, no lo absolutamente bueno, sino lo mejor posible, *βέλτιστον ἐκ δυνατῶν*. Lo que Aristóteles expresa claramente al decir que la voluntad puede tomar por objeto cosas que sabe que son imposibles, mientras que la elección, siendo guiada por la intención de lo mejor, no puede ejercerse sobre lo imposible. *Ἄα βούλησις* puede quedarse en simple deseo piadoso [...]. La elección, por el contrario, no puede desinteresarse de la realización del fin; y cuando Aristóteles le asigna como objeto lo *dunaton*, no hay que entender con ello lo posible lógico, sino lo humanamente posible (Aubenque, 1999, pp. 151-152).<sup>7</sup>

La elección de los medios técnicamente posibles, pero carentes de todo contenido moral se asume dentro de la eficacia en la que predomina lo mejor sobre el bien; en este sentido, como lo apunta Aubenque, la voluntad no necesariamente orienta a la decisión, el bien, sino la realización de lo posible. Pero ¿cómo es posible que converjan, en esta tesitura, los medios morales con los fines morales? si el medio es perverso para alcanzar una finalidad buena ¿cómo se justificaría moralmente la elección del medio? Para Aubenque este problema no fue abordado suficientemente por Aristóteles, aunque pensamos que este último da por un hecho que la condición moral es propia de la racionalidad, con lo que se establecería una confluencia natural entre los medios y el fin bueno, a pesar de que los primeros sean llanamente un recurso instrumental, como es propio entender en la técnica administrativa.

---

<sup>7</sup> Los subrayados están en el original.

Si la elección se entiende únicamente como la posibilidad de decidir los medios adecuados para un fin, al margen de su contenido moral, entonces se trata de un recurso instrumental de la racionalidad para definir una acción, como podría pensarse lo que sucede en la decisión administrativa, que únicamente se condiciona a la eficacia de los medios si resulta efectiva para la consecución de los fines. El carácter instrumental en la administración se entiende como la llana posibilidad de los sujetos para cumplir con una finalidad, aun cuando el medio sea éticamente inaceptable, como sucede con los despidos que se justifican como una medida eficiente para abatir costos y evitar el sacrificio de utilidades; o bien cuando se condiciona el trabajo humano a la mecanización del hombre para lograr una *mayor* productividad, entre otros muchos ejemplos.

En todos estos casos, prevalece el criterio eficientista, sobre la decisión moral: la separación del ser humano respecto a sí mismo se debe al hecho de que su tarea se ha vuelto tan racionalizada instrumentalmente que el hombre se convierte en un intermediario, una cuasi herramienta, que determinan el trabajo y las materias para trabajar, lo que convierte al hombre en un objeto más de la producción<sup>8</sup> y, por lo tanto, prescindible si no responde a las condicionantes que ésta le impone; Taylor (1971, p. 21) da cuenta de ello:

[...] la mayor prosperidad permanente para el trabajador, junto con la mayor prosperidad para el patrón, puede conseguirse solamente cuando el trabajo del establecimiento se haga con la suma mínima de gasto de esfuerzo humano, de recursos naturales y de costo para el empleo del capital en forma de máquinas y edificios. O, para decir lo mismo en forma diferente: que la mayor prosperidad no puede existir más que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y máquinas del establecimiento [...].

Si bien en Aristóteles no queda claro el problema de la decisión cuando los medios resultan inmorales, el recurso instrumental de la decisión que hemos expuesto en torno a la administración resultaría inaceptable para este pensador porque es in-

---

<sup>8</sup> Vid., Karl Marx, *Manuscritos económicos y filosóficos de 1844*, especialmente primer Manuscrito; Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista* y Omar Aktouf, *La administración entre tradición y renovación*, pp. 590 y ss.

moral confinar al hombre en cosa, al margen de su naturaleza humana. La posible solución al problema de la moralidad de los medios Aubenque (1999, p. 156) la plantea en los siguientes términos:

El medio es, en cuanto tal, moralmente indiferente, como pensaba Platón; Aristóteles tan sólo observa que puede estar bien o mal adaptado al fin: hacer una falta en la elección de los medios no es ser maquiavélico, sino ser torpe. El problema planteado aquí no es un problema moral, sino un problema técnico. [...] si la acción es acción técnica antes de acción moral, debe ser técnicamente conseguida, si se quiere que sea moralmente buena. Ignorar las condiciones técnicas de la acción moral, es decir, desinteresarse de la realización del bien es, en el límite, cometer una falta moral. No está permitido ser torpe cuando el fin es bueno [...], y la excesiva ingenuidad no está lejos de ser un vicio.

El fin bueno en cualquier tipo de organización es brindar satisfactores a la comunidad, un fin bueno para el hombre; por ejemplo, limitar la finalidad de la empresa al rendimiento, a la ganancia, es un fin inmoral que es propio de un vicio; en este sentido, consideramos que los medios no pueden ser morales, cuando los fines no lo son.

### 3. La *phrónesis* y los procesos decisorios en las organizaciones

La deliberación sobre la pertinencia de los medios disponibles para la consecución del fin se encuentra mediada por la elección, misma que funge como el elemento de decisión para emprender la acción. El significado de la *phrónesis* que hemos abordado anteriormente se refiere al principio racional con el que actúan los individuos para establecer las directrices que orientarán el proceso de definición del acto; en esta tesitura, implica una cualidad que es exclusiva de los hombres en su capacidad de decidir individualmente lo que es mejor para una finalidad común. La prudencia significa lo que es propio decidir a cada quien, y la práctica el *prhónimos* (el hombre prudente). La *phrónesis* es una atribución particular de cada uno de los hombres, independientemente de la referencia colectiva a la que haga referencia su acción; sin embargo, en la autoridad organizacional su atribución adquiere mayores dimensiones la decisión porque su posibilidad de decidir versa sobre cuestiones que trascienden su propia individualidad.



Un hombre de negocios debería considerar su trabajo como una de las funciones necesarias de la sociedad, consciente de que otras personas también están desempeñando funciones necesarias y de que éstas contribuyen a crear una comunidad útil, saludable y sólida. “Función” es el mejor término porque no sólo implica que usted es responsable de servir a la comunidad, sino que es parcialmente responsable de la existencia de la comunidad a la cual sirve (Follett, 1997, p. 269).

La posibilidad de la acción administrativa obedece a una doble vertiente: al carácter instrumental de la función que acompaña a la razón práctica de los medios disponibles para la consecución de objetivos organizacionales y a la razón comunitarias que es propia de los hombres y que se inscribe dentro de la moralidad. La racionalidad de la decisión y el ámbito moral que la acompaña a todo acto humano –incluyendo el acto administrativo– se proyectan como parte de la particularidad del que es capaz de decidir a partir de esta doble tesitura. Simon (1979, p. 77) lo expresa de la siguiente manera: “La racionalidad objetiva [...] implicaría que el sujeto amoldase todo su comportamiento a un modelo integrado por: a) la visión de las alternativas de comportamiento, previa a la decisión, de una manera panorámica; b) la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección; c) la elección, como el sistema de valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas”. La autoridad en la administración responde a las dos condicionantes de la decisión: su carácter práctico y su dimensión moral, de ahí la importancia de que ésta tenga ante sí la posibilidad de la mejor elección de las alternativas disponibles, acompañadas de la rectitud del juicio, que Aristóteles ha denominado como el *phrónimos*.

La cualidad del *phrónimos* es la disposición práctica para ejercer la acción, en su doble significado de la racionalidad y el ejercicio de la virtud; el hombre prudente no se entiende sin deliberación, sin decisión y sin la posesión de las facultades que le son propias para la realización de los actos, como son el saber y la habilidad técnica que se deriva de su responsabilidad; esto significa que quien decide es la persona que dispone del conocimiento y la experiencia como los elementos primordiales que justifican la decisión (Follett, 1997, p. 142). Aristóteles (2000a, 1141a) señala que el *phrónimos* es quien puede examinar bien lo que se refiere a sí

mismo, y por eso se dice que algunos animales también son prudentes, debido a que tienen la facultad de previsión para su propia vida.

La cualidad del hombre prudente implica identificar la función que es propia de cada quien, en términos de lo que ellos mismos pueden hacer en su capacidad de deliberar y elegir lo que es mejor para un fin, con lo que se establece la correspondencia entre la racionalidad y la virtud. La orientación de la conducta de la autoridad en las organizaciones surge a partir de un saber manifiesto, que es el conocimiento de la actividad, misma que se pone a prueba con la deliberación y la elección.

Pueden, pues, las afirmaciones convencer sin probar, gracias al status o situación de las personas que las hace. Un individuo que no tiene un status reconocido, o que [no] está considerado por sus asociados como un experto con respecto a cierta clase de conocimientos, tendrá mayor dificultad en convencer a los que le escuchan de que una recomendación suya es más sólida que quien posee las credenciales de "pericia" (Simon, 1979, p. 122).

Las condicionantes del proceso deliberativo y de elección en los procesos de decisión en las organizaciones se sustentan en la capacidad que dispone una autoridad en la administración en cuanto al conocimiento y experiencia de la función, lo cual tendrá mayor relevancia que la jerarquía del puesto; por esa razón, el *phrónimos* en la organización tiene mejores elementos de juicio para deliberar, elegir y decidir las mejores alternativas de acción que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales. Para Aristóteles "el hombre prudente es quien puede examinar bien lo que se refiere a sí mismo" que en la autoridad en la administración se traduce como la persona dotada con el conocimiento y la experiencia para examinar mejor lo que se refiere a los objetivos de la organización, lo cual no necesariamente se refiere a la jerarquía, como lo indica Follett (1997, p. 153): "Lo importante acerca de la responsabilidad no es hacia quien es usted responsable, sino para qué es usted responsable. Lo crucial respecto a la autoridad es que coincidan la autoridad real con la autoridad oficial".

Aristóteles (2000a, 1140a y b) define al *phrónimos* como aquel que “para alcanzar un bien razonan adecuadamente, incluso en materias en las que no hay arte. Así, un hombre que delibera rectamente puede ser prudente en términos generales. Pero nadie delibera sobre lo que no puede ser de otra manera, ni sobre lo que no es capaz de hacer”. El hombre prudente ejerce su racionalidad para deliberar rectamente, de acuerdo con lo que les es posible emprender, por lo que la condición de la *phrónesis* se enmarca en función de la propia actividad, es decir, el *phrónimos* razona sobre los medios pertinentes que conducen a una finalidad y sobre lo que le corresponde realizar. En este sentido, Simon (1979, p. 8) señala que toda decisión encierra un compromiso en el que una alternativa elegida no permite nunca una realización completa o perfecta de objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas y que consistan en “no decidir cuestiones que no sean en este momento pertinentes, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no se puedan hacer efectivas, y en no tomar decisiones que otros deben hacer (Barnard, 1960, p. 194).<sup>9</sup>

El *phrónimos* condiciona su proceder a la conveniencia del criterio y la capacidad del juicio, que responde a una racionalidad explícita en la decisión, más que en otro tipo de cualidades, como el buen trato, la personalidad, la capacidad de dirigir, o incluso la jerarquía. En todos los casos, el hombre prudente justifica su actuar por estar fundado en la deliberación y en la elección de los medios conducentes para la ejecución de los actos:

[...] la determinación en cuestión es una determinación de esencia intelectual, que el hombre-medida es invocado aquí no por la excelencia de su ejemplo, sino por la rectitud de su juicio. A diferencia del término *spoudaios*, que se refiere originalmente a una cualidad física, el término *phrónimos*, se le tome en su sentido popular o erudito, designa una cualidad intelectual. Que Aristóteles haga de la *phrónesis* en otro lugar una virtud no impide que esta virtud sea algo más que ética: es una virtud de la inteligencia, y no del *ethos*. El prudente sirve de criterio porque está dotado de una inteligencia crítica (Aubenque, 1999, p. 62).<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Los subrayados están en el original.

<sup>10</sup> Los subrayados están en el original.

La cualidad de la *phrónesis* es la razón, pero la perspectiva en la que enmarca su proceder es de índole moral, pues estando las virtudes morales gobernadas por la prudencia y siendo ella, a su vez, una virtud intelectual referida a la acción, no podía concebirse que alguien tuviese prudencia para la acción y no para el acto moral; esto significa que la prudencia es la conciencia y el discernimiento moral en general, que por lo mismo debe operar en cualquier circunstancia y con respecto a cualesquiera tendencia (Gómez-Robledo, 1996, p. 38), bien sea en la política o en la administración de la casa o de la empresa.

El *phrónimos* sustenta el comportamiento teniendo a la vista un ámbito ético de significado, no sólo el bien por el bien mismo, que en sí estaría plenamente justificado, sino erigido sobre las bases de la racionalidad y de la comprensión de la acción en su totalidad; por esta razón, no puede concebirse que en la administración, como señala Aktouf (1998, p. 145-146), la decisión, en la que está implícita la *phrónesis*, se considere como un simple asunto de procedimientos relativos sólo a problemas técnicos, al conocimiento y uso de herramientas más adecuadas para conducir a la acción; más bien se trata del acto administrativo a través del cual la persona que decide “se compromete, se manifiesta, o transforma su voluntad en acción visible y concreta, implicando consecuencias igualmente visibles y concretas” (Aktouf, 1998, p. 146), no sólo en el ámbito de las organizaciones sino en las repercusiones de sus actos en la comunidad en la que ellas participan.

El *phrónimos*, pues, sigue siendo en Aristóteles el heredero de una tradición aristocrática que concede al alma “bien nacida” un privilegio incommunicable al vulgo. [...] El *phrónimos* de Aristóteles reúne rasgos cuya asociación hemos olvidado: el saber y la incommunicabilidad, el bueno sentido y la singularidad, el bien natural y la experiencia adquirida, el sentido teórico y la habilidad práctica, la habilidad y la rectitud, la eficacia y el rigor, la lucidez precavida y el heroísmo, la inspiración y el trabajo. [...] Ni “alma bella” ni Maquiavelo, es indisolublemente el hombre del interior y del exterior, de la teoría y de la práctica, del fin y de los medios, de la conciencia y de la acción (Aubenque, 1999, 76).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> El carácter aristocrático no es el portador de una raza superior, como señala Aubenque, más bien se trata del hombre virtuoso que nos habla Aristóteles, aquél que es capaz de realizar bien la función que le es propia y que está dotado de cualidades superiores que lo hacen digno de dirigir en su doble dimensión: rectitud de juicio y rectitud moral.

El hombre prudente es la persona dotada de las cualidades para ejercer plenamente la función que le corresponde, aquel que es capaz de combinar la rectitud del juicio con la habilidad técnica, la eficacia con la moralidad, la racionalidad con la práctica. El *phrónimos* posee las cualidades de mando y de decisión que se sustentan, como define Fayol (1969, p. 159) a la autoridad personal, en la inteligencia, el saber, la experiencia, el valor moral, los dotes de mando y de servicios prestados. Estas características definen la adecuada orientación de la acción administrativa a través de la deliberación y la elección de los medios que orientan al logro de los objetivos organizacionales. Es una autoridad porque posee una capacidad superior por su conocimiento y su comprensión, al margen de la posición jerárquica.

Los individuos conceden autoridad a lo que ellos dicen en una organización por el conocimiento de la aplicabilidad de su saber o juicio especiales a la acción concreta de la organización (Barnard, 1971, p. 391). Se trata, en suma, como indica Hans-George Gadamer, del hombre que es capaz de “percibir algo mejor que uno mismo” (Gadamer, 2000, p. 45), que es lo que define la legitimidad de la autoridad en la administración (Cruz, 2008). Es el individuo en la organización, como lo indica Terry (1982, p. 335), que “tiene una larga asociación con la actividad, conocimiento práctico de ella, más la competencia para exigir respeto y cooperación entusiasta”.

La realización de la función que le es propia a cada quien transfiere el sentido de la legitimación de la dominación, junto con la racionalidad de la decisión, es decir, la virtud y la *phrónesis*. En Aristóteles la virtud garantiza el bien en la elección, y la *phrónesis* las acciones virtuosas mediado por la razón, de manera que no es posible comprender al *phrónimos* sin virtud ni al virtuoso sin *phrónesis*. La virtud se instituye en la administración como el elemento en el que se funda la decisión de la autoridad legítima porque tiene el conocimiento de la función administrativa que le corresponde realizar y, por esta razón, es capaz de decidir lo que puede ser mejor para la organización, de ahí que consideremos que la virtud se equipara con la función administrativa y ésta sustenta la rectitud del juicio en la deliberación y la elección de las alternativas.

La *phrónesis* se sustenta a partir del conocimiento de la función, que es lo que define en gran medida el significado de la virtud en la autoridad, de modo que el *phrónimos* es quien posee la autoridad legítima por su virtud porque posee la racionalidad del criterio para orientar de la mejor manera el trabajo administrativo común, por esto Aristóteles señala que la prudencia es una virtud peculiar de quien manda y no del gobernado, pues éste es como un fabricante de flautas y aquél como el flautista que las usa, porque posee la rectitud del juicio para hacer buen uso de los medios disponibles (Aristóteles, 2000b, 1277b).

El concepto *phrónesis* define la pertinencia de la acción a partir de la racionalidad en el criterio, y el criterio responde en la administración al conocimiento de la función. Si la superioridad del *phrónimos* no reposa sobre un saber, es decir, sobre la participación de un orden general, como indica Aubenque (1999, p. 51), entonces la autoridad de la que Aristóteles inviste al prudente ¿no es arbitraria? Es un hombre, concluye Aubenque, que no sólo es el intérprete de la regla recta, sino que es la regla recta misma, el portador viviente de la norma. El *phrónimos* personifica a la autoridad legítima porque porta el criterio último para definir lo que es mejor para emprender la acción, por su conocimiento, inteligencia, experiencia, don de mando, cualidades que resultan intrascendentes si no tienen el referente práctico en la actividad.

La *phrónesis* de la autoridad legítima en la administración define la deliberación y la elección de los medios para determinar las directrices que permitan la consecución de los objetivos organizacionales, con lo que se establece el carácter técnico de la decisión en la administración. Simon (1979, p. 7) indica que “El concepto de finalidad implica la noción de una jerarquía de decisiones en la que cada paso hacia abajo consiste en alcanzar las metas expuestas en el inmediato superior. El comportamiento es finalista en cuanto que se guía por metas u objetivos generales; es racional en cuanto que elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente seleccionadas”. Las vertientes que expresa Simon, la finalidad y la racionalidad, apuntan al proceso de decisión, en el que el carácter racional se encuentra dispuesto por un proceso de deliberación que permite la elección de medios.



Podría pensarse que la distinción entre la concepción de la decisión en la administración y el concepto de elección en el pensamiento de Aristóteles, a partir de la *phrónesis*, es de orden instrumental; no obstante, ambos procesos apuntan a un bien; su finalidad responde a la moralidad, en términos de que la decisión en la administración no se limita al ámbito exclusivamente económico, sino que proyecta su dimensión ética, por las consecuencias sociales que trae consigo una decisión, como son la generación de satisfactores, incluso en la obtención de rendimientos que se traducen en la cantidad de empleos.

Si, como se ha apuntado, la finalidad responde a la racionalidad, entonces el individuo que actúa en perfecta racionalidad tendrá que disponer de una descripción completa de las consecuencias que se generará en cada una de las decisiones y tendrá que seguir las consecuencias durante periodos ilimitados de tiempo, extensiones ilimitadas de espacio y series ilimitadas de valores (Simon, 1979, p. 66). Se trata de la proyección de la decisión en el hombre que sólo es capaz de responder al proceso de deliberación implícito que conlleva una elección.

## **Conclusión**

El concepto *phrónesis* en Aristóteles define los procesos decisorios en las organizaciones desde la perspectiva de la racionalidad de la autoridad para orientar mejor el trabajo colectivo de los actores mediante el proceso de deliberación y elección de la acción. En la concepción aristotélica el hombre prudente concentra tanto el carácter virtuoso de los actos humanos, en su doble perspectiva del conocimiento de la función y de la posibilidad ética de la acción hacia el bien común, como el carácter racional que define a la *phrónesis*, a través de la pertinencia de la elección de la acción, que en la administración la entendemos como la toma de decisiones.

El concepto de decisión en la administración queda limitado a su contenido puramente instrumental; esto es, como el proceso práctico de elección para la consecución, igualmente práctica, de los objetivos establecidos por la organización,



independientemente de su contenido ético, lo cual, a simple vista, no sería muy diferente de la definición de *phrónesis* en el pensamiento de Aristóteles, como lo hemos visto. Sin embargo, existe un principio fundamental en este autor que haría del aparente contenido técnico de la prudencia un concepto ético, que es el bien común, el cual constituye un elemento fundamental para señalar que todo acto humano se encuentra regido por la moralidad.

Para Aristóteles todo comportamiento humano que se encuentre al margen de un bien, es un acto vicioso, de manera que su concepto *phrónesis* no es posible pensarlo únicamente en términos instrumentales, éticamente neutro y, por lo tanto, susceptible de convertirse en un acto vicioso debido a que el contenido moral se encuentra acompañado de la acción humana. En este sentido, las decisiones que se producen en las organizaciones no responden, en sentido estricto, a ellas mismas, sino que son parte de una perspectiva de significado más amplia por dos razones: en primer término porque toda organización es un ente de acción colectiva que obedece a la generación de satisfactores comunitarios; y, en segundo lugar, porque todo acto humano se encuentra regido por su contenido moral.



## Referencias

Aktouf, O. (1998). *La administración. Entre tradición y renovación*. Tercera edición. Cali: Artes Gráficas Univalle.

Aristóteles (1994). *Ética Eudemia*. Versión de Antonio Gómez Robledo. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Aristóteles (2000a), *Ética Nicomáquea*. Versión de Julio Pallí Bonet. Madrid: Gredos.

Aristóteles (2000b). *Política*. Versión de Manuela García Valdés. Madrid: Gredos.

Aubenque, P. (1999). *La prudencia en Aristóteles*. Barcelona: Crítica

Barnard, Ch. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

Barnard, Ch. (1960). *The Functions of the Executive*, Massachusetts: Harvard University Press.

Barnard, Ch. (1971). "La teoría de la autoridad" en Merrill H. F. *Clásicos en administración*. México: Limusa.

Cruz, L. A. (2008). "El concepto de legitimidad de la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo". *Revista Latinoamericana de Administración*, 40 (1), 68-82.

Cruz, L. A. (2010). "El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo". *Contaduría y Administración* (231), 53-78.

Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.

Follett, M. P. (1997), *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*. Editado por Pauline Graham. México: McGraw Hill.

Gadamer, H. (2000). *Verdad y Método*. Salamanca, España: Sígueme, Tomo II.

Gómez-Robledo, A. (1996). *Ensayo sobre las virtudes intelectuales*, México: Fondo de Cultura Económica.

Lord, C. (2000). "Aristóteles". En Straus L. & Crospey J. (comps.), *Historia de la filosofía política*. México: Fondo de Cultura Económica.

Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. México: Universidad Iberoamericana y Herder.

Mintzberg, H. y Quinn J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Simon, H. (1979). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.

Taylor, F. W. (1971) *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.

Terry, G. R. (1980), *Principios de administración*. México: Compañía Editorial Continental.

**Colección Cuadernos de Investigación**  
**Fascículo 3**  
**La *phrónesis* en los procesos decisorios en las organizaciones**

Editado por Universidad Nacional Autónoma de México,  
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.  
Facultad de Contaduría y Administración.

Se terminó la edición el 6 de abril de 2017

Se utilizó en la composición tipos:  
Book Antiqua Regular de 8/10/11 puntos,  
Book Antiqua bold 9 /10 / 11  
Book Antiqua Italic 11  
Book Antiqua Bold Italic 11  
Palatino Linotype 10  
Griego 11

Se tiraron 200 ejemplares, en papel bond de 90 grs. en interiores  
y en forros cartulina couche mate de 200 grs.

Tipo de impresión: Offset

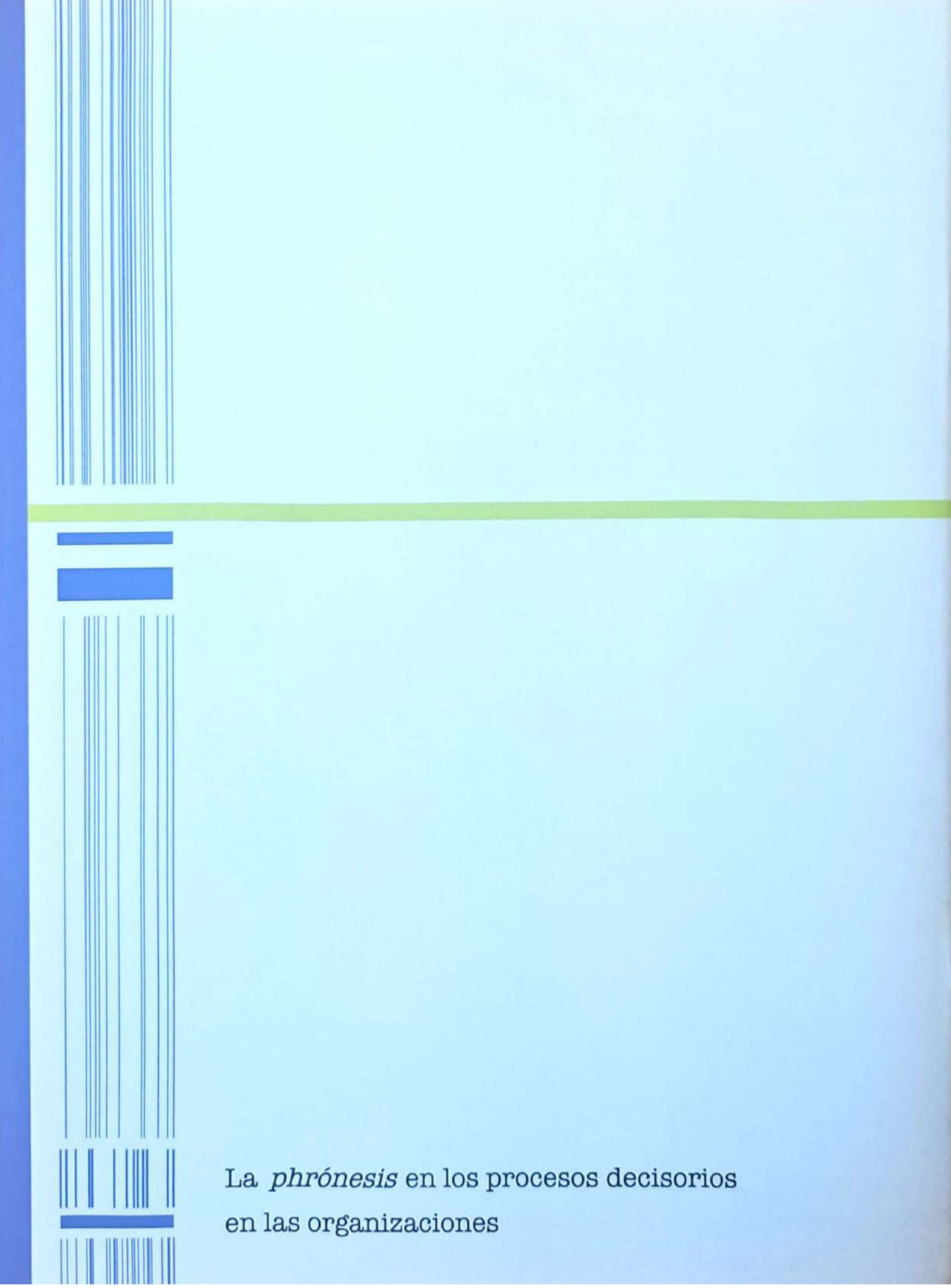
Idioma original: español

Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial  
**Lic. Ma. del Carmen Márquez González**

Departamento de Publicaciones y Fomento Editorial  
**Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga**

Revisión: **Lic. Martha Julián Peña**

Diseño de interiores y portada  
**L.D.C.V. y E.M. Beatriz Andrea Pascual Márquez**



La *phrónesis* en los procesos decisorios  
en las organizaciones