

La teoría de la organización en la crítica a lo *racional* en el proceso de toma de decisiones

Héctor R. Núñez Estrada



RESUMEN

El desarrollo conceptual de la toma de decisiones dentro de las organizaciones ha sido construido a partir del planteamiento ideológico de la *elección racional*, que idealmente nos lleva a la maximización de las operaciones, de un producto o de un ingreso, tomando auge recientemente con el planteamiento de las expectativas racionales.

La existencia del hombre que toma decisiones racionales, con el conocimiento perfecto de la información, de todas las alternativas existentes y el resultado previsible para cada alternativa, ha sido puesto en cuestionamiento dentro de la teoría de la organización, por diversos autores, incluyendo los institucionalistas, contraponiendo un hombre que toma decisiones dentro de una racionalidad que se encuentra limitada. En este ensayo se presentan los argumentos críticos a la visión ideal del hombre racional.

ABSTRACT

Conceptual development in organizations' decision making has been built on an ideological scheme of *rational choice*. This ideally has been led to maximize operations of a product or an income, and recently comes along with a rational expectation scheme.

A person who takes rational decisions with perfect knowledge, from all existing alternative and with a previsible outcome for each alternative, has been on questioning by several organization theory authors, including institutionalists, by opposing a limited rationality decision maker.

This essay presents critical arguments to the ideal vision of a rational person.

Palabras clave: Teoría de organización, racionalidad, decisiones.

Key words: Organization theory, rationality, decisions.

INTRODUCCIÓN

La conceptualización de la toma de decisiones en las organizaciones se basa fundamentalmente en el planteamiento ideológico de la *elección racional*, cuyo origen lo encontramos en la filosofía y de ahí ha pasado a otras ciencias y disciplinas como la economía, donde la elección del consumidor lleva a la maximización de un producto o ingreso. Incluso esta visión tomó auge recientemente con el planteamiento de las expectativas racionales.

La existencia del hombre que toma decisiones racionales, con el conocimiento perfecto de la información, de todas las alternativas existentes y el resultado previsible para cada alternativa, ha sido puesta en cuestionamiento dentro de la teoría de la organización, por diversos autores, incluyendo los institucionalistas, contraponiendo a un hombre que toma decisiones dentro de una racionalidad que se encuentra limitada. En este ensayo se presentan los argumentos críticos a la visión ideal del hombre racional.

1. EL CONCEPTO DE LO RACIONAL

El pensamiento modernista tiene sus raíces en las concepciones filosóficas de Descartes, Locke y Kant en torno al individuo y al cosmos, después de lo cual se ha tenido un gran avance tecnológico y un extraordinario crecimiento industrial. El modernismo se basa en el principio de la racionalidad del individuo y de la libertad de elección.

El surgimiento moderno del concepto racional lo encontramos en la filosofía con Descartes, que tuvo como planteamiento central el uso de la razón para referirse al origen del conocimiento y a la búsqueda de la certeza, consideraba la existencia de principios evidentes, tenía como ideal: "...deducir a partir de tales principios un sistema de verdades que nos proporcionarían información acerca de la realidad, acerca del mundo". (Copleston, F. 1971: 27). Igualmente, desarrolla un método como base del racionalismo, que demostrará verdades y será el camino para alcanzar el conocimiento con base en la razón, basado en la intuición y la deducción.

El siglo XVIII se conoce como el Siglo de la Ilustración y "la edad de la razón", pues su fundamento fue de carácter racionalista¹, "...los autores y pensadores típicos del período creían que la razón humana era el instrumento apto y único para resolver los problemas relacionados con el hombre y la sociedad" (Copleston, F. 1971: 41).

Kant entendía como razón, su función teórica que nos revele las condiciones del conocimiento científico, "...la razón acepta los conceptos y los juicios del entendimiento e intenta unificarlos...tiende a completar esta síntesis mediante la suposición de un sujeto...pensante permanente...la razón intenta completar esta síntesis alcanzando una unidad incondicionada, concebida como la totalidad de las secuencias causales de fenómenos. Así nace la idea de mundo, concebido como la totalidad de las secuencias causales" (Copleston, F. 1988: 266-268-269).

¹ El racionalismo en sentido moderno considera a la filosofía como un instrumento de liberación, ilustración y progreso político y social.

Hegel hace una crítica del idealismo que considera que: “la razón nace en el momento en que la conciencia adquiere «la certeza de ser toda la realidad»”. (Reale, G. y Antiseri, D. 1988: 122). Para este pensador existen etapas fenomenológicas de la razón que son progresivas y de carácter dialéctico como en una especie de espiral en círculos cada vez más amplios: “El grado más alto consiste en el hecho de que ahora la conciencia –en cuanto razón– sabe que es unidad de pensamiento y de ser...surgen así las tres etapas A) la razón que observa la naturaleza; B) la razón que actúa y C) la razón que adquiere la conciencia de ser espíritu.” (Reale, G. y Antiseri, D. 1988:122)

Para Hegel la antigua lógica imponía rigidez y un carácter finito al intelecto, “En cambio, la proposición especulativa –característica de la razón– supera dicha rigidez. Es una expresión que debe expresar el movimiento dialéctico y es por lo tanto estructuralmente dinámica, al igual que es dinámica la realidad que expresa y es asimismo dinámico el pensamiento que la formula”. (Reale, G. y Antiseri, D. 1988: 114).

En relación al concepto de racional, Weber considera que: “En el dominio de la acción es racionalmente evidente, ante todo, lo que de su ‘conexión de sentido’ se comprende *intelectualmente* de un modo diáfano y exhaustivo...De igual manera, cuando alguien, basándose en los datos ofrecidos por ‘hechos’ de la experiencia que nos son ‘conocidos’ y en fines dados, deduce para su acción las consecuencias claramente inferibles” (Weber, Max. 1979: 6).

Desde el punto de vista del método científico, Weber considera que en la construcción de *tipos* también se “...investiga y expone todas las conexiones de sentido irracionales, afectivamente condicionadas del

comportamiento que influyen en la acción, como ‘desviaciones’ de un desarrollo de la misma ‘construido’ como puramente racional con arreglo a fines. Por ejemplo, para la explicación de un ‘pánico bursátil’ será conveniente fijar primero cómo se desarrollaría la acción fuera de todo influjo de afectos irracionales...” (Weber, Max. 1979: 7)

De acuerdo con Weber, la construcción del tipo ideal nos permite comprender la acción real, que está “...influida por irracionalidades de toda especie (afectos, errores), como una desviación del desarrollo esperado de la acción racional...tendríamos que fijar primero, cómo se hubiese desarrollado esa acción de haberse conocido todas las circunstancias y todas las intenciones de los protagonistas y de haberse orientado la elección de los medios –a tenor de los datos de la experiencia considerado por nosotros como existentes– de un modo rigurosamente racional con arreglo a fines” (Weber, Max. 1979:7), aclara este autor que el tipo ideal y lo racional es solamente un recurso metódico y no implica la creencia de un predominio en la vida de lo racional.

2. CRITICA A LA CONCEPCIÓN RACIONAL

Existen diversas concepciones críticas de la concepción racional desde distintos enfoques, por ejemplo, el que hace Simon y los Institucionalistas como veremos con detalle más adelante. También emergiendo de la economía y con visión institucionalista tenemos a Douglass North que ha contribuido a realizar una visión crítica a los postulados de la elección racional de la economía neoclásica.

Como decíamos anteriormente, North se agrega a

las corrientes del institucionalismo que critican la existencia del actor racional que produzca funcionamientos eficientes y la maximización de los resultados, considera que “Hay una tensión persistente en las ciencias sociales entre las teorías que construimos y la evidencia que compilamos sobre la interacción humana en el mundo que nos rodea. Esta es más notable en el campo de la economía, donde el contraste entre las implicaciones lógicas de la teoría neoclásica y el desempeño de las economías es pasmoso”.(North, D. 2001: 23)

En la corriente teórica dominante de la economía en nuestros días, North plantea que “...los modelos neoclásicos, dan por sentado jugadores que maximizan la riqueza. Sin embargo, como demuestra la literatura de economía experimental, la conducta humana es obviamente más complicada que la que puede englobarse en un supuesto conductual tan simple”. (North, D. 2001: 28)

Sin embargo, a pesar de que los resultados refutan las teorías existentes, North señala que: “La especulación en el terreno de las ciencias sociales descansa, implícita o explícitamente, en conceptos de la conducta humana. Algunos enfoques se basan en el supuesto de utilidad esperada de la teoría económica o en la aplicación de ese supuesto conductual en otras disciplinas de las ciencias sociales, llamado también teoría de la elección racional”. (North, D. 2001: 31). La elección racional estaría sujeta a una serie de condiciones como el conocimiento perfecto de la información y una interpretación objetiva del entorno y los resultados probables de todas las elecciones que puedan realizarse, lo que de entrada cuestiona la existencia del actor racional.

Una condición también importante es el funcionamiento del mercado que supuestamente premiará

la conducta racional de los actores. “Los supuestos conductuales que emplean los economistas no significan que la conducta de todo mundo sea congruente con la elección racional. Pero descansan fundamentalmente en el supuesto de que las fuerzas competitivas verán que quienes se conduzcan de un modo racional...sobrevivirán, y que fallarán quienes no lo hagan así”. (North, D. 2001: 34). El predominio de los mercados imperfectos o monopólicos y los Estados actuando bajo su predominio, impiden en muchos casos que el mercado castigue la ineficiencia.

Existiría entonces una división en dos concepciones, una donde se presente lo ideal del funcionamiento libre del mercado y otra donde el mercado funciona con múltiples imperfecciones, es decir no es mercado libre en el sentido clásico del término. North considera estas corrientes e introduce el concepto de una racionalidad limitada que denomina procesal. Comenta que: “La racionalidad instrumental, postulado de la teoría neoclásica, da por sentado que los actores poseen la información necesaria para evaluar correctamente las alternativas y en consecuencia hacer elecciones que alcanzarán los fines deseados...si los actores están parcialmente informados, idearán modelos subjetivos para la elección, entonces un postulado de racionalidad procesal constituye el bloque esencial de construcción para teorizar”. (North, D. 2001: 140)

Por otra parte, Dufour hace una crítica a que “los nuevos profetas quieren explicar todas las actividades humanas tan sólo por la racionalidad económica, y reducirlas a ella”.(Dufour, M. 1995: 49). En su crítica severa al economicismo de cuantificar todo en términos monetarios, considera necesario “tratar ciertos problemas en el marco científico que les es propio”.(Dufour, M.

1995: 51). Solamente así se podrían abordar adecuadamente el problema de las relaciones humanas. Agrega que: “El temor de alejarse siquiera un poco de la racionalidad de la ganancia y de la rentabilidad, o de entrar en conflicto con ella, impide toda evolución científica de las disciplinas de la empresa” (Dufour, M. 1995: 51)

Harmon y Mayer establecen que existe una creencia acerca de la *racionalidad* que ha generado especulación acerca de las organizaciones, sobre cuya base se “...decide, escoge, pondera, analiza y distingue...hay una...vertiente en la teoría de las organizaciones que se muestra muy satisfecha con el énfasis primario en el ser humano como analizador y tomador de decisiones” (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 161). La llaman teoría neoclásica de la organización y proviene del planteamiento económico de la racionalidad, donde el consumidor y el productor eligen la mejor alternativa posible.

Otro autor que trata sobre la racionalidad es Michael Reed, quien también denota la influencia del modernismo, pues considera que: “El crecimiento de la sociedad organizada fue sinónimo del inexorable avance de la razón, la libertad, la justicia y la erradicación final de la ignorancia y la pobreza. Las organizaciones se diseñaron para resolver racional y permanentemente, el conflicto entre el individuo y las necesidades colectivas”. (Reed, M. 1996: 31)

Reed, en sus narrativas analíticas en el análisis organizacional, parte del fundamento de los marcos interpretativos, en el cual está como centro la racionalidad a fin de establecer el orden, en este sentido, “...la organización como un artificio o instrumento racionalmente construido, dirigió los problemas colectivos

en la solución de un orden social y permitió que la gestión administrativa se refleje en reglas y procedimientos” (Reed, M. 1996: 35).

Considera los planteamientos de Simon como una crítica a la credibilidad sobre el racionalismo. “El modelo simoniano cuestionó severamente a la racionalidad tradicional ya que demostró que no existe la posibilidad de tener una racionalidad amplia capaz de controlar todos los procesos cognitivos” (Reed, M. 1996: 36)

3. RACIONALIDAD Y TOMA DE DECISIONES. EL PLANTEAMIENTO DE SIMON

Simon ha sido de los principales críticos del proceso racional en la toma de decisiones dentro de la organización. Expresó en distintos trabajos que uno de sus objetivos centrales de sus investigaciones fue el “...mostrar cómo se pueden interpretar las organizaciones en términos de sus procesos de toma de decisiones...la relación entre la estructura de la organización y la toma de decisiones, entre la investigación de las operaciones de la toma de decisión formalizada y las ciencias de la administración” (Simon, H. 1988: ix).

Este autor entiende a la organización como un “...complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de la forma en que reaccionarán ante lo que él diga o haga” (Simon, H. 1988: xvi)

Sobre otras conceptualizaciones de “organización”, Harmon y Meyer consideran que cada definición de *organización* subraya aspectos esenciales que los diversos autores quieren destacar, de tal manera que “...cada definición revela una perspectiva distinta y bastante coherente desde la cual ordenar nuestra interpretación” (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 45). Presentamos algunas definiciones citadas por los autores mencionados.²

Simon considera que “Cada ejecutivo toma sus decisiones y realiza sus actos con un ojo puesto en el asunto que tiene frente a sí y el otro en el efecto que esa decisión tendrá sobre el futuro sistema de relaciones, es decir, sobre sus consecuencias para la organización...Cuando presta atención a esas consecuencias indirectas, se está preocupando por la *organización*.” (Simon, H. 1988: xvi). Si ejemplificamos con el caso de quiebra bancaria de la

década pasada en México, la pregunta que nos hacemos es si existió realmente ese estado de conciencia entre los ejecutivos y si todos los participantes de las decisiones estaban preocupados tanto por las consecuencias como por la supervivencia de la organización, por los resultados podemos decir de antemano que tal preocupación o fue marginal o inexistente.

El concepto de toma de decisiones, de acuerdo con Harmon y Mayer, “...significa elegir: seleccionar entre alternativas reales o imaginarias, escoger una cosa u otra, una persona u otra, una acción u otra. Algunos aspectos de la toma de decisiones conciernen a la autoridad...mientras que otros atañen al poder(que tiene los recursos para hacer cumplir una decisión). Pero otros más tienen que ver con la calidad de la decisión (si es la mejor dadas las circunstancias)” (Harmon, M y Mayer, R. 1999:65

91

² “Max Weber

Un círculo de personas que están habituadas a obedecer las órdenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio

Dwight Waldo

La organización puede definirse como la estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en un sistema administrativo

Chester Barnard

Una organización formal es la expresión estructural de la acción racional

Daniel Katz y Robert L Kahn

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, consisten en las actividades reguladas de varios individuos. Además, estas actividades reguladas son complementarias o interdependientes de cierto resultado o rendimiento común; son repetidas, relativamente constantes y están limitadas por el tiempo y el espacio

David Silverman

Las organizaciones...son instituciones sociales con ciertas características especiales: son creadas de modo conciente en un momento determinado; sus fundadores les han dado metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores; la relación entre sus miembros y la fuente de autoridad legítima está relativamente bien definida, aunque a menudo esta última está sujeta a discusión y a un cambio planeado.

Michael Cohen, James March y Johan Olsen

Una organización es un conjunto de opciones en espera de problemas, sucesos y percepciones que a su vez buscan situaciones decisorias en las que pueden manifestarse; soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta, y ejecutivos en busca de tareas”. (Harmon, M y Mayer, R. 1999: 46-47)

La decisión se convierte en la unidad primaria de análisis, los seguidores de esta corriente consideran que: “La toma de decisiones es el punto más importante de la administración. Por lo tanto, la acción administrativa consiste en primer lugar (para efectos de análisis), en las actividades que rodean a la toma de decisiones, como el análisis de la información, la ponderación de prioridades y la comunicación de decisiones” (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 162)

En la crítica de Simon a los principios administrativos, elaborados entre otros por Fayol, Gulick y Urwick, sostiene que algunos de ellos son contradictorios y la teoría no indica cuál aplicar.

Entre los planteamientos sobre lo *racional*, hay una gran diferencia, de acuerdo con Harmon y Mayer, “Para Weber, ser instrumental racional significa ponderar y valorar *todos* los aspectos de la acción, comparando no sólo las alternativas que uno enfrenta, sino también los propósitos de éstas. Por su parte, para Simon ser racional...significa evaluar *sólo* aquellas alternativas disponibles en un sistema de valores prestablecido...En la noción weberiana está implícito que el individuo es racional y responsable a *pesar* del ambiente

organizacional y social que lo rodea” (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 184)

Dentro de la distinción que March y Simon hacen del hombre racional y el hombre administrativo, mientras que el racional es una especie de ideal, puesto que observa todas las alternativas de solución posibles y todas sus consecuencias de la ejecución de tales alternativas.³ Obsérvese cómo en caso de alta incertidumbre la racionalidad es puesta en cuestionamiento.

Simon realiza una frontal crítica al comportamiento racional que tienen como base los desarrollos de los economistas “...que atribuyen al hombre económico una racionalidad absurdamente omnisciente. El hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir siempre entre las alternativas que se le presentan; se da siempre cuenta claramente de lo que son esas alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores...este cuerpo de teoría...tiene considerable interés intelectual y estético, pero escasa relación discernible con el comportamiento real posible de los seres humanos de carne y hueso” (Simon, H. 1988: xxiv).

³ “EL HOMBRE RACIONAL. 1. Cuando lo hallamos por primera vez en la situación de decidir, ya ha proyectado ante sí el conjunto de alternativas entre las que elegirá su acción. Esta serie de alternativas simplemente está ‘dada’; la teoría no nos dice cómo se obtiene. 2. A cada alternativa va ligada una serie de consecuencias...aquí las teorías están comprendidas en tres categorías: a) *Certeza*: teorías que suponen que quien decide tienen un conocimiento completo y preciso de las consecuencias de cada alternativa. b) *Riesgo*: teorías que suponen el conocimiento exacto de la distribución probable de las consecuencias de cada alternativa. c) *Incetidumbre*: teorías que suponen que las consecuencias de cada alternativa pertenecen a algún subconjunto de todas las posibles consecuencias...3.- Al principio, el que toma la decisión tienen una ‘función de utilidad’ o una ‘ordenación de preferencias’ que clasifica todas las series de consecuencias, desde la más preferible hasta la menos deseable. 4.- Quien toma la decisión selecciona la alternativa que conduzca a la serie de consecuencias preferida. En el caso de la *certeza*, la elección es inequívoca. En el caso del *riesgo*, la racionalidad suele definirse como la elección de aquella alternativa en que la utilidad esperada es mayor...En el caso de la *incetidumbre*, la definición de racionalidad se vuelve problemática...James G. March y Herbert A Simon, *Organizations...1958*” (citado por Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 188).

4. LA RACIONALIDAD LIMITADA

Simon considera que aún cuando ha habido un avance impresionante en la disponibilidad y manejo de información,⁴ sin embargo, sigue predominando el hombre de racionalidad limitada que se encuentra en la vida cotidiana, no es que exista una dualidad en el hombre económico que al maximizar elige la mejor alternativa y, por otro lado, el hombre administrativo que busca lo satisfactorio o lo bastante bueno, sino que el primero no existe, dado que nadie puede manejar el “mundo real” con toda su complejidad, de ahí que el hombre administrativo “...realice sus elecciones sirviéndose de un sencillo cuadro de situación, en el que se consideran sólo unos pocos factores que, a su juicio, son los más notables y fundamentales” (Simon, H. 1988: xxvii).

De tomarse en cuenta la interrelación de todas las cosas, de acuerdo a Simon, se daría una situación paralizadora del pensamiento y de la acción. A su juicio, todas las investigaciones sobre toma de decisiones realizadas entre 1946 y 1975 han producido evidencias para fundamentar el concepto de racionalidad limitada. Trabajos más recientes como los desarrollados por los institucionalistas también han criticado la racionalidad “absoluta” del hombre económico.

Por otra parte, la racionalidad administrativa tiene límites no solamente por los contextos organizacionales, la diferencia con el hombre racional, “...radica en la capacidad limitada del hombre administrativo tanto para actuar en general de manera óptima como para tomar

decisiones correctas (es decir, económicamente racionales). Estos límites proceden no sólo del marco organizacional en el que se toman decisiones administrativas sino también de las limitaciones psicológicas de la cognición humana...el hombre administrativo simplifica el mundo; no trata de enfrentarlo en toda su complejidad” (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 188-189). Por estas razones, Simon plantea la racionalidad del hombre administrativo como *racionalidad limitada*.

A juicio de Simon, en la realidad organizacional no se intenta hallar soluciones óptimas sobre todo considerando un problema en su totalidad, sino que se encuentran soluciones parciales. De acuerdo a esta perspectiva el problema podría seguir creciendo al encontrar únicamente soluciones “satisfactorias” de tipo fragmentado, frente a un problema que requeriría una solución integral.

La simplificación del mundo por el hombre administrativo, podría llevarlo a decisiones no solamente fragmentadas, sino equívocas, ante un contexto dinámico y hostil con un alto grado de riesgo e incertidumbre. Simon considera que el hombre administrativo percibe el mundo como “...un modelo muy simplificado de la zumbante y pletórica confusión que constituye el mundo real. Se contenta con esta burda simplificación porque cree que el mundo real es más bien vacío, que la mayoría de los hechos del mundo real tienen poco que ver con la situación que él enfrenta, y que muchos encadenamientos de causas y consecuencias son cortos y simples...Así, está conforme con descartar aquellos aspectos de la realidad

93

⁴ En la introducción a una de sus reediciones de “El Comportamiento Administrativo”, en 1975, Simon considera que con la nueva tecnología de las computadoras “...ya no hay escasez de información: vivimos en un mundo pleno de información” (Simon, H. 1988: xxiii).

–y eso significa muchos aspectos– que no parecen venir al caso en tal momento. (Simon, H. El comportamiento Administrativo. p. xxx)” (Citado por Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 189)

El anterior planteamiento es crucial sobre la toma de decisiones y sus consecuencias, puesto que el hombre administrativo considera una imagen simplificada del contexto y solamente se toman en cuenta para la decisión los factores más pertinentes. De ahí que las decisiones tomadas puedan tener múltiples consecuencias si hay un contexto dinámico con alto riesgo e incertidumbre y puede pasar lo peor, que las decisiones tomadas bajo estas características, puedan generar consecuencias no solamente que atenten contra la organización, sino que puedan hacerla desaparecer. Por ejemplo, en el caso bancario antes citado, si aislamos otros factores como operaciones fraudulentas y deficiente supervisión por parte de los organismos gubernamentales, el modelo predictivo y las decisiones específicas, pudieron haber sido un factor determinante en la quiebra bancaria y en todo el proceso de rescate. En este sentido habría una crítica por no considerar suficientemente a la organización en su interrelación con el contexto, pues en este sentido, tratar de alcanzar los objetivos de la organización puede llevar, desde luego sin alcanzarlos, a su desaparición.

Simon plantea que una teoría general de la administración “...debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta” (Simon, H. 1988: 3). Esos principios tendrán validez dentro de los límites establecidos por los mismos principios, por lo cual si se realiza un cambio imprevisto en el contexto, las decisiones podrían resultar no acordes, debido a la concepción de racionalidad limitada, donde el agente

decisor no puede prever toda la complejidad del mundo real.

Al respecto de la estructura bancaria, en el caso de los llamados ejecutivos de cuenta que son los empleados bancarios que tienen el contacto directo con los clientes, no son los que toman directamente todas las decisiones, sino que se tiene un comité de crédito, donde supuestamente se tomaban en forma colegiada las decisiones de otorgamiento de crédito. En este aspecto Simon considera que: “El personal no operativo de una organización administrativa participa en el cumplimiento de los objetivos de esa organización en cuanto influye en las decisiones del personal operatorio...en las unidades de cierto volumen se interponen, entre los supervisores de la escala superior y los empleados operativos, varios niveles de supervisión intermedios” (Simon, H. 1988: 4). Si se utiliza este planteamiento para evaluar la toma de decisiones en el otorgamiento de créditos en los bancos durante el periodo 1990-1994, encontramos que solamente con un nivel de complicidad o con órdenes de altos niveles podrían no haberse cumplido los ordenamientos existentes.

El ejecutivo de cuenta no podría asumir toda la responsabilidad, puesto que de acuerdo con Simon, “La organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones” (Simon. H. 1988: 10). Dicho proceso define funciones, asigna niveles de autoridad y establece límites a su facultad de decidir y sometidos a la autoridad e influencia de los supervisores. En esta estructura vertical, el comité de crédito citado es el formalmente responsable de las decisiones ante el Consejo de Administración. La pregunta que surge es si ese Consejo en sus sesiones

periódicas no se informaba del crecimiento paulatino de la cartera vencida y qué acciones tomaba. Podríamos decir lo mismo del Congreso de la Unión, si en los reportes anuales y periódicos que le remitía la Secretaría de Hacienda, se le informaba del desarrollo del problema y las acciones tomadas.

Simon agrega que el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es intencionado, orientado hacia metas u objetivos. En el ejemplo que hemos utilizado para ilustrar someramente la discusión sobre el hombre racional, se ha considerado que uno de los objetivos institucionales no escritos de los nuevos dueños de la banca en el periodo de la década pasada, se refería a la recuperación acelerada de la inversión, lo cual podría llevar a asumir un riesgo alto en el otorgamiento de los créditos, lo que posteriormente se concretó y no se pudieron recuperar en gran proporción.

En la metas y objetivos de las instituciones crediticias se ocultaba el fin último que es la obtención de la máxima ganancia, al respecto Simon considera que tales metas y objetivos son formulados en términos generales y ambiguos, sin especificar el fin último.

En términos conceptuales, como señalamos anteriormente, la toma de decisiones implica la elección de una alternativa, que pudiera no ser ni la más racional ni la óptima, Simon señala que: "La alternativa, finalmente elegida, no permite nunca una realización completa o perfecta de objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas. El medio limita inevitablemente las alternativas de que se dispone, y, por tanto, establece el nivel máximo posible de consecución de un objetivo" (Simon. H. 1988: 8)

En el caso bancario, existía una dualidad de

objetivos, entre el objetivo oculto de recuperación acelerada de la inversión y el señalado por la Ley referido al otorgamiento de crédito para el desarrollo económico, dentro de los márgenes de los ordenamientos específicos, aunque aparentemente las acciones se encaminaran al cumplimiento de ambos, se impuso el cumplimiento del primero, como lo expresa Simon, en el sentido de que el cumplimiento de uno de los objetivos obstaculizaba el cumplimiento del otro, eligiendo entre uno de ellos y sacrificando el restante (Simon. H. 1988). El problema fue que en este caso no solamente se sacrificaba un objetivo sino que se sentaban las bases para sacrificar la organización misma. Seguramente esta situación fue advertida en todos los niveles de la organización bancaria, pues con certeza, la información de que no se cumplían debidamente los ordenamientos fluía en todas direcciones.

Al respecto la entonces Comisión Nacional Bancaria acreditaba tanto a los ejecutivos de cuenta como a los miembros del Comité de crédito mediante exámenes acerca de la función crediticia y el marco legal, se lograba a través de una capacitación específica, por lo cual no se podía alegar ignorancia en ningún nivel de la organización, de lo establecido tanto en la Ley de Instituciones de Crédito como en las múltiples circulares emitidas por las autoridades financieras.

En sentido estricto, fueron los niveles máximos de autoridad los que definieron tanto los lineamientos como las operaciones para la toma de decisiones para el otorgamiento de créditos; sin embargo, tanto el ejecutivo de cuenta, subdirectores y directores y comité de crédito eran los responsables de la operación.

Por otra parte, las decisiones involucran elementos del futuro, que es en realidad cuando transcurra el tiempo,

cuando se verificará que la decisión tomada fue la correcta dentro de ciertos márgenes, para Simon las decisiones... "describen un estado futuro de cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico; pero poseen, además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida" (Simon, H. 1988: 45). Lo planteado para la toma de decisiones es un "deber ser" dentro de un contexto dado, que deberá confrontarse con los acontecimientos por venir y habrá que revisar sus efectos a la luz del desarrollo de los acontecimientos, incluso en condiciones de cambios del contexto.

En este sentido, una decisión será considerada correcta si los hechos confirman que la situación prevista se realizó dentro de márgenes aceptables y que se cumplió el objetivo, tal como lo plantea Simon en relación al mundo observable, cuya predicción se podrá comprobar: "...si ocurren determinados acontecimientos decimos que la afirmación era verdadera; si ocurren otros acontecimientos decimos que era falsa" (Simon, H. 1988: 49). El problema de la toma de decisiones se complica si existen factores fuera de control, los cuales no pueden conocerse ni calcularse parcial ni completamente.

Otro aspecto importante tratado por Simon en torno a la toma de decisiones, en el sentido de su discrecionalidad, en la cual habría criterios internos de corrección, o, de otra manera, de control, que podría ser ejercido por diversos niveles dentro de la organización o por externos, tales como se prevé en el caso bancario, por las instituciones de supervisión o por el legislativo. Deben de establecerse intersecciones entre los dos extremos, sobre todo en materia de responsabilidades y

sanciones, "La anticipación de una posible investigación y revisión legislativa ejercerá un poderoso efecto de control sobre el administrativo, aun en el caso de que esta revisión potencial se realice en unos pocos casos" (Simon, H. 1988: 56). En el caso bancario, la revisión legislativa de la quiebra de instituciones crediticias fue inexistente, en ningún caso se revisaron responsabilidades de órganos cuyo funcionamiento se deriva de una Ley aprobada por el Congreso, como es el caso de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que tuvo alta responsabilidad en la vigilancia de las operaciones bancarias.

El legislativo se concretó a realizar el salvamento bancario sin tomar en cuenta una revisión de los hechos, incluso encargada por el propio legislativo, como fue el llamado informe Mackey que sacó a la luz operaciones reportables que se realizaron al margen de la ley.

Para Simon, la toma de decisiones es correcta si se eligen los medios apropiados para alcanzar los fines que se le han señalado, ésta sería la limitante al concepto de racionalidad, por lo que es conveniente aclarar que se entiende por la *selección de medios eficaces*. Se encuentran de por medio los resultados de la decisión que se realiza dentro de un ambiente objetivo, considerando que al momento de decidirse por una, existen otras alternativas. Evidentemente de la elección se derivan consecuencias. (Simon. 1988).

Al respecto, Simon plantea que considerar una tendencia "racionalista" de la acción, no nos lleva automáticamente a "...una afirmación de que los seres humanos son siempre, o generalmente, racionales." (Simon, H. 1988: 59). Establece una distinción entre la acción de los tomadores de decisiones, entre lo que deben hacer y lo que realmente hacen.

Para analizar esta contradicción parte de la no correspondencia entre los objetivos organizacionales y entre las actividades de la organización para alcanzarlos, es decir, los medios elegidos para conseguirlos. En el caso bancario si el objetivo era ampliar los niveles de crédito, los medios utilizados fueron aceleradas decisiones que eran tomadas sin que cumplieran, por múltiples causas, con los ordenamientos establecidos, o sólo los cumplían formalmente, incluso por instrucciones de los propios directivos.

Bajo estas consideraciones hubiera sido difícil prever escenarios alternativos donde se tomara en cuenta el riesgo y el no cumplimiento de las expectativas de desarrollo de los negocios, el comportamiento de los tomadores de decisiones estaba influido por una ideología donde todo sería alcanzable y no pasaría nada, aún cuando las decisiones tomadas estuvieran en contra de los objetivos de la organización. Simon ilustra esta situación citando la célebre expresión de Luis XV, *Después de mí, el diluvio*, "...expresaba el juicio de hecho de que el cumplimiento de sus particulares fines a corto plazo acarrearía algunas consecuencias funestas a largo plazo; y también expresaba un juicio de valor: el de su indiferencia por las consecuencias a largo plazo" (Simon, H. 1988: 63).

Simon define la decisión como un proceso de elección de alternativas y la serie de decisiones en un periodo de tiempo la llama estrategia, "La tarea de decisión racional consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. Hay que poner de relieve que *todas* las consecuencias que se consiguen de la estrategia elegida deben considerarse importantes para valorar su corrección" (Simon, H. 1988:

65). Nos sugiere una retroalimentación entre los resultados que se van presentando y el pronóstico inicial, lo cual nos debe llevar a correcciones inmediatas. En el caso bancario, lo insólito es que fueron años de crecimiento de la cartera vencida, sin que se hiciera nada, ni por los directivos de las instituciones financieras, ni por los órganos de supervisión, por lo cual la mencionada retroalimentación no pudo llevarse a cabo.

Existe en la obra de Simon una crítica constante al concepto económico de lo *racional*, entendido como la elección de la mejor alternativa posible, se basa en que la decisión tiene al menos tres pasos: "1) la enumeración de todas las estrategias alternativas; 2) la determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas; 3) la valoración comparativa de esta serie de consecuencias...Es imposible, evidentemente, que el individuo conozca *todas* sus alternativas o *todas* sus consecuencias, y esta imposibilidad representa una desviación muy importante del comportamiento real del modelo de racionalidad objetiva" (Simon, H. 1988: 65). La pregunta que surge es, cuáles son los límites de la acción racional, se supone que como esas consecuencias son hechos del futuro, algunas veces las consecuencias pueden ser impredecibles, por lo cual, como se señaló anteriormente, es necesario que toda decisión con sus implicaciones sea revisada periódicamente y se registren y corrijan las desviaciones, en primer lugar, sobre las nuevas decisiones que se están tomando para que ya no crezca el problema.

Desde un punto de vista conceptual, el sujeto decisor se basa en expectativas futuras de su decisión, "Expectativas que están basadas en relaciones empíricas conocidas y en su información acerca de la situación

existente...si las predicciones son exactas, se habrá hecho una decisión correcta.” (Simon, H. 1988: 66). Bajo esta perspectiva, una situación impredecible como una recesión o contracción económica no podría ser prevista en toda su magnitud, sobre todo si el escenario que se contempla es el de crecimiento, y por lo tanto la decisión no correspondería con sus expectativas, sin embargo como lo señalamos anteriormente, se requiere una acción correctiva urgente que no permita que el problema continúe creciendo hasta que la organización sea destruida.

Ante la complejidad e imposibilidad del comportamiento racional en la toma de decisiones en su concepción económica ortodoxa, en la cual sin duda existen evidencias de que es irreal, Simon considera que : “Por fortuna, el problema de elegir resulta normalmente muy simplificado por las tendencias de las leyes empíricas, que describen las regularidades de la naturaleza...Comparando dos alternativas de comportamiento, se advierte con frecuencia que sus consecuencias difieren sólo unos pocos aspectos y en los demás son idénticas...Si fuera verdad con demasiada frecuencia que un reino se perdiera por un clavo, las cadenas de consecuencias que encontraríamos en la vida práctica serían de tal complejidad, que resultaría virtualmente imposible el comportamiento racional”. (Simon, H. 1988: 66-67).

Entendemos que se refiere al concepto de racionalidad limitada.⁵ Sin embargo, el ejemplo que he utilizado, se refiere precisamente a un periodo en lo que Simon considera la excepción, pues la década pasada, los reinos no se perdieron por un clavo, sino por miles de millones de dólares, pues se llegó de acuerdo con el mismo Fondo Monetario Internacional, a una crisis sistémica y de alcance mundial.

La limitación del conocimiento lleva al sujeto decisor a un conocimiento fragmentario de las condiciones del entorno y de las consecuencias futuras de la decisión, concluye Simon en que estos son aspectos limitantes de la racionalidad dentro del “comportamiento real”. Como una tendencia hacia la racionalidad, se han “...desarrollado algunos procedimientos de trabajo con los que se supera parcialmente esta dificultad. Estos procedimientos estriban en dar por sentado que es capaz de aislar del resto del mundo un sistema cerrado que contiene solo un número limitado de variables y una serie limitada de consecuencias” (Simon, H. 1988: 79).⁶

De ahí se derivan las limitaciones y dificultades de la predicción del entorno de la decisión y surge el problema del riesgo implícito, al respecto Simon considera que: “Cuanto con mayor viveza veamos las consecuencias de perder en una aventura arriesgada –ya sea por la experiencia pasada de tales consecuencias o por otras

⁵ Simon en su crítica a la concepción económica de lo racional que considera irrealizable, limita el concepto con adverbios, llama “objetivamente racional” a una decisión si es *en realidad* el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada...Es ‘deliberadamente’ racional en la medida en que el ajuste de los medios a los fines haya sido realizado deliberadamente...Una decisión es ‘organizativamente’ racional si se orienta hacia las finalidades de la organización” (Simon, H. 1988: 73-74).

⁶ Se ha desarrollado profusamente los modelos matemáticos y la correlación multivariable, que adolecen de todas las limitaciones que señalaba Simon. Al respecto cuenta la anécdota del matemático que encontró una correlación entre el número de solteras y la magnitud de la cosecha de trébol en un condado inglés.

razones—, menos deseable nos parecerá la aceptación del riesgo” (Simon, H. 1988: 80).

Simon propone la construcción de un medio ambiente para la toma de decisiones que abarca varias etapas, desde la planificación, que incluye métodos, conocimientos, habilidades e información para dicha toma de decisiones. Un segundo aspecto serían los mecanismos para aplicar conocimientos e información de acuerdo al plan. Un tercer nivel sería la ejecución del plan de acuerdo a los puntos anteriores. La culminación de este proceso es “...la creación de mecanismos que hagan efectivo el control de las decisiones” (Simon, H. 1988: 93). Es decir, no basta diseñar procedimientos y ejecutarlos, sino que es necesario crear los mecanismos de seguimiento y control a fin de que las llamadas consecuencias de la decisión, se mantengan dentro del margen de las expectativas dentro de la que fue tomada, o bien, se tomen acciones correctivas.

Sin embargo Simon advierte de la existencia de mecanismos informales, plantea que existen canales de comunicación en todos sentidos, a través de los cuales fluye información para tomar decisiones, “Estos canales son formales y no formales. Los formales se basan en parte, y en parte se separan, de las líneas de autoridad formal, y los canales no formales se hallan estrechamente relacionados con la organización social informal” (Simon, H. 1988: 99). En el caso del ejemplo que se ha utilizado, dados los resultados finales de los bancos, consideramos que estos mecanismos informales se sobrepusieron a los procedimientos establecidos y fue la vía para el otorgamiento de créditos, tanto de naturaleza irregular o

reportables, como aquellos en que se incurría en un alto riesgo y que se convirtieron en incobrables.

Al respecto Simon considera que “El esquema formal de organización se diferenciará siempre de ésta, tal como funciona realmente, en varios aspectos importantes. En primer lugar, habrá en él muchas omisiones; la organización real mostrará muchas relaciones interpersonales que en el esquema formal no están especificadas en ninguna parte...En segundo lugar, las relaciones interpersonales dentro de la organización, tal como ésta funciona, pueden encontrarse en contradicción real con las especificaciones”⁷ (Simon, H. 1988: 141).

Las especificaciones se encuentran dentro de los llamados manuales, cuya función “...consiste en comunicar las prácticas de la organización destinadas a tener una vigencia relativamente permanente en su aplicación” (Simon, H. 1988: 152).

La interiorización con los objetivos de la organización y la lealtad de los tomadores de decisiones, puede ser dejada de lado si se sobreponen mecanismos informales que como en el caso bancario citado, atentaban contra la propia sobrevivencia de la organización, Simon considera que “El sistema de comunicaciones no formales adquiere una importancia adicional si recordamos que el comportamiento de los individuos en las organizaciones se orienta no sola hacia las finalidades de la organización, sino también hasta cierto punto, hacia sus finalidades personales, y que estas dos series de finalidades no siempre son mutuamente coherentes” (Simon, H. 1988: 153).

⁷ Simon define la organización no formal: “...se refiere a las relaciones interpersonales dentro de la organización que afectan a las decisiones de la misma, pero que, o bien están omitidas en el esquema formal, o no son coherentes con él” (Simon, H. 1988: 142).

CONCLUSIONES

Siendo la toma de decisiones un punto crucial en la administración, la teoría de la organización retoma el concepto de *elección racional*, lo discute y le hace una crítica frontal al llamado comportamiento racional, que atribuye al hombre económico un carácter omnisciente que le permite siempre elegir la mejor alternativa entre el número infinito de posibles elecciones sin tener límites en la complejidad de información manejada y en la predicción de los múltiples escenarios futuros, concluyendo que tiene escasa relación con el comportamiento real posible.

La elección se basa en una racionalidad limitada que busca y elige lo satisfactorio y lo bastante bueno, para lo cual se consideran los factores más notables y fundamentales. El hombre económico no existe, es una idealización, el deber ser, pero no se encuentran dadas

las condiciones para que exista. La racionalidad administrativa esta limitada externamente por el entorno organizacional e internamente por su propio marco y estructura, el hombre administrativo simplifica el mundo.

Una decisión se considera correcta si los hechos confirman que la situación prevista se realizó dentro de márgenes aceptables y que se cumplió el objetivo, lo que deberá confrontarse con los acontecimientos por venir y habrá que revisar sus efectos a la luz de su propio desarrollo, incluso en condiciones de cambio profundo en el entorno, si ocurren otros acontecimientos podemos decir que era falsa, existiendo la posibilidad de error en la racionalidad limitada, para lo cual se sugiere la retroalimentación entre los resultados que se van presentando y el pronóstico inicial, lo cual debe llevar a correcciones inmediatas, es decir, una especie de control de las decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Copleston, Federick. (1988). *Historia de la Filosofía*, Vol. VI, De Wolff a Kant, Editorial Ariel, México.
- Copleston, Federick. (1971). *Historia de la Filosofía*, Vol IV, De Descartes a Leibniz, Editorial Ariel, Barcelona.
- Dufour, Maurice. (1995). "Síntesis", en *Cuadernos de Administración*, No. 20, julio, Universidad del Valle, Colombia.
- Harmon, Michael y Mayer, Richard. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*, FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- North, Douglass. (2001). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. FCE.
- Reale, Giovanni y Antiseri, Dario. (1988). *Historia del Pensamiento Filosófico y Científico*, Tomo tercero, Editorial HERDER, Barcelona.
- Reed, Michael. (1996). "Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain". S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds). *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña.
- Simon, Herbert. (1988). *El Comportamiento Administrativo*, Ed. Aguilar, Argentina.
- Weber, Max. (1979). *Economía y Sociedad*, FCE, México.