

# Decisiones racionales: una interpretación teórica

---

Olivia Hernández  
Consuelo García de la Torre \*



## RESUMEN

La literatura acerca de la toma de decisiones es extensa, variada y en ésta, las teorías se entrelazan con el concepto de racionalidad. Sin embargo, se puede observar que el estudio del enfoque racional se encuentra fragmentado, complicándose así, su entendimiento y utilización a futuro. Por lo tanto, el propósito de este trabajo es aportar en su comprensión de manera sistemática a través de un análisis teórico del mismo, en la acción de las organizaciones. Se busca que esta base teórica sirva de apoyo para investigaciones empíricas a futuro. En este artículo se explica el énfasis de tres paradigmas diferentes de racionalidad en la toma de decisiones. Asimismo, se identifican los elementos principales de estudio y se plantean preguntas de reflexión.

En este escrito se considera que es importante profundizar en la forma en que los ejecutivos desarrollan sus directrices y estudiar las características que influyen en la racionalidad de sus decisiones. Por lo tanto, en este trabajo se reconoce la necesidad de abrir una agenda de investigación que estudie estos fenómenos. Por ello, aquí se identifican líneas de investigación futuras.

---

\* Profesoras EGADE ITESM, Rectoría Monterrey, Ave. Fundadores y Rufino Tamayo s/n, Valle Oriente, Garza García, N.L. 66269 México. Tel. 81-8625-6041. Fax 81-8625-6098  
ohernand@egade.sistema.itesm.mx, cgarcía@egade.sistema.itesm.mx

## ABSTRACT

Vast and diverse is the literature on decision making, and theories overlap the concept of rationality. It may be observed, however, that a rational approach research is fragmented. Knowledge and its use seem complicated and shortsighted.

The purpose of this paper is to add on its systematic comprehension through a theoretical approach on organization's actions. We look forward that this basement serve as a support to future empirical researching.

An enfasis is made to explain three different paradigms on decision making rationality. As well as main study elements and questions are items for reflexion.

It is important to go deeper in the ways executives develop their directions and to study the characteristics that influence rational decisions. This paper recognizes the need to open a research agenda to study such phenomena. Conclusions identify future research trends.

---

**Palabras Claves:** Racionalidad, toma de decisiones.

**Keywords:** Rationality, Decision making

Los modelos y los procesos de decisión, en el sentido general, constituyen un punto entre el pensamiento y la acción (MacCrimmon y Taylor, 1976). Así, la toma de decisiones aparece en el proceso de resolución de un problema e implica una deliberación y una dirección que compromete la acción (Shull, Delberg y Cummins, 1978). De tal forma que ésta representa una de las actividades por excelencia de la organización (Simon, 1976).

La toma de decisiones comúnmente se encuentra retratada como una interpretación de la acción en la forma de una elección racional (March, 1994). Por lo tanto, al estudiar las decisiones que se realizan en las organizaciones, observamos que los conceptos de racionalidad y toma de decisiones se encuentran entrelazados. A pesar de ello, también pueden encontrarse y estudiarse las decisiones no-racionales y su estudio promete ser igualmente interesante. En este artículo centramos nuestra atención exclusivamente en el enfoque racional.

Debido a que el enfoque racional en la toma de decisiones se encuentra fragmentado, se requiere de una reinterpretación teórica antes de utilizarse en la investigación empírica. Por lo tanto, el propósito de este trabajo es presentar un análisis teórico que aporte en la comprensión del enfoque racional de manera sistemática. A través de este escrito, fundamentalmente nos concentramos en los modelos del proceso de toma de decisiones. Al final, las autoras de este análisis proponemos como sujeto de estudio a las organizaciones en un contexto internacional que incluya a los países emergentes de América Latina.

La teoría que busca explicar la toma de decisiones generalmente presenta dos fases distintas: la normativa y

la descriptiva. La normativa indica cómo debe ser la toma de decisiones (v. g. Von Neumann y Morgenstern citados por Shapira, 1998) y la descriptiva muestra cómo se toman las decisiones en condiciones de elección (v. g. March y Simon, Kahneman y Tversky citados por Shapira, 1998). Los estudios sobre la toma de decisiones son abordados desde una perspectiva interdisciplinaria y comúnmente asociados a estos dos tipos de formas.

El estudio del enfoque racional y el estudio de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones no son temas nuevos. Sin embargo, la complejidad, la relevancia y el dinamismo constante del fenómeno provocan que existan incógnitas sin resolver. Así, Schwenk (1995) proporcionó un ejemplo de una de estas incógnitas, cuando mencionó que la mayor parte de la investigación acerca de la toma de decisiones estratégicas proviene de estudios realizados en organizaciones de Estados Unidos. Este autor, inclusive subrayó que aquellos investigadores que estudian el fenómeno en otros países, frecuentemente ponen poca atención a las diferencias de contexto en el proceso de toma de decisiones. Resulta natural entonces, que su comentario despierte interés para aquellos que estudiamos organizaciones en países emergentes.

James March (1994) aseguró que para entender una decisión específica ante una situación particular es necesario conocer el contexto histórico, social, político y económico que rodea la decisión, así como conocer también, las características de los individuos, organizaciones e instituciones involucradas. Sin embargo, la evidencia empírica para sustentar estos planteamientos, no se presenta de esta manera en la mayoría de la literatura que revisamos. Más aún, los estudios acerca de la toma de decisiones en países emergentes son casi inexistentes,

según lo muestra nuestra búsqueda bibliográfica en la red mundial de *Internet*.

Es por todos estos motivos, que consideramos importante enfocarse a los países emergentes en estudios empíricos a futuro, dado que son los menos estudiados. Además, entender cómo podemos resolver mejor los problemas y cómo tomar las decisiones es esencial para incrementar la productividad, también en el contexto, de una nación (Simon y Asociados, 1992). Por otro lado, la relevancia de estudiar los procesos de toma de decisiones, además de mejorar los aspectos operativos de la organización, brinda un alcance estratégico. Schwenk (1995) subrayó que algunas de las reglas que tradicionalmente eran empleadas con éxito como estrategia de la organización, ahora ya no son válidas. Así, este autor recomendó como una de las alternativas para superar esta limitación, precisamente el estudio del fenómeno en una situación concreta de la realidad. Particularmente, recomendó profundizar en la forma en que los ejecutivos conceptualizan sus problemas y la manera en que desarrollan sus reglas y directrices, así como estudiar las características que influyen en sus decisiones. Nosotras elegimos iniciar el estudio con la revisión de los fundamentos teóricos de dichas decisiones.

A continuación explicamos la manera en que escogimos organizar el presente análisis teórico.

## ESTRUCTURA DE ANÁLISIS

Con objeto de facilitar al lector la identificación de cada una de las aportaciones, dividimos el análisis del marco

teórico en tres secciones: definición de términos, la racionalidad en debate y el proceso de toma de decisiones por escuela de pensamiento.

En la primera sección: definición de términos, clarificamos los conceptos que por su naturaleza son subjetivos y como consecuencia, algunas veces difusos en la literatura. Los principales términos conceptuales que necesitan clarificarse son racionalidad y toma de decisiones. Así que, como primer paso de este análisis presentamos una reseña de las definiciones dadas por varios autores para estos dos conceptos.

Luego, en la segunda sección: la racionalidad en debate, describimos las principales posturas y la naturaleza del debate sobre la racionalidad, aplicada a la toma de decisiones. Aquí mostramos que existen tres modelos generales de decisión. Cada uno de ellos revela una forma de racionalidad en acción, con lógicas particulares (De Bruye, 1981). Así, cada uno expresa y privilegia un paradigma<sup>1</sup> de la toma de decisión, reconocido y admitido por una corriente científica, más o menos desarrollada y anclada en una tradición de pensamiento (Kuhn, 1963). Al hablar de las posturas y debates nos referimos a las diferencias conceptuales entre tres modelos generales. Es decir: la racionalidad pura –desde la perspectiva del modelo económico clásico–; la racionalidad limitada –*bounded rationality*– (Simon, 1976) y la racionalidad social –con la inclusión de las variables de contexto, especialmente las sociales– (Halpern y Stern, 1998), también llamada racionalidad adaptativa por De Bruye (1981).

La última sección de nuestro análisis del marco

---

<sup>1</sup> Un paradigma es el enunciado sistemático de las hipótesis de base de los conceptos y proposiciones empleadas por una escuela (Herton, 1968), éste articula un marco conceptual ampliamente implícito y debilmente estructurado (Allison, 1974).

teórico consiste en mostrar las características más sobresalientes de algunas escuelas del pensamiento desde la perspectiva del enfoque racional de la organización. Si bien es cierto, éstas no corresponden al total de las escuelas, sí incluyen corrientes principales que muestran un panorama general del área bajo estudio.

Después de presentar el análisis del marco teórico continuamos con la reflexión de este trabajo. Aquí presentamos los planteamientos que dejamos a consideración del lector y que además, sugieren incluir este tema en la agenda de investigación futura.

Finalmente, mostramos las líneas de investigación sugeridas y cerramos este escrito con nuestras conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

### 1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

¿Qué es la Racionalidad? Si todos los científicos sociales están de acuerdo en que las personas tienen razones que explican su proceder, la pregunta fundamental es otra: ¿qué constituye la racionalidad? (Zey, 1992) En 1994, March explicó que, en la literatura relacionada con los procesos de toma de decisiones, es habitual encontrar significados heterogéneos del término racionalidad. Incluso, este autor señaló que en ocasiones, este término se utiliza de forma inconsistente. De manera que nos enfrentamos a la posibilidad de que existan formas variadas sobre el entendimiento de la racionalidad y que

los elementos que la definen se empalmen (Halpern y Stern, 1998).

Los estudiosos de algunas disciplinas (v. g. los economistas, los ingenieros, los sociólogos, los antropólogos, los psicólogos y los políticos) frecuentemente definen la racionalidad de manera diferente. Además, la definición de este término se encuentra también en constante evolución. Es decir, conforme pasa el tiempo, el alcance del término se modifica, algunas veces se amplía, otras se reduce. Por ejemplo, Zey (1992) explicó que los economistas clásicos, al utilizar el término racionalidad, excluyen de él la acción basada en emociones, hábitos y valores. La autora agregó también, que contrario a esto, otros economistas (v. g. neoclásicos) definen una acción racional bajo un supuesto más inclusor. Por otro lado, los estudiosos de este fenómeno, a veces, reducen su alcance para expresar mejor sus ideas en lugar de utilizar la noción de racionalidad con un sentido amplio. Tal es el caso de Scott (1998), quien en su libro *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, claramente explicó que utilizó el término racionalidad para referirse exclusivamente, a una racionalidad técnica o funcional.<sup>2</sup>

Para reconocer qué constituye la racionalidad en la acción, Marx Weber (1984) en su libro *Economía y Sociedad* diferenció dos tipos de racionalidad. La racionalidad instrumental y la racionalidad valorativa. La primera, la definió como aquella con un arreglo de fines y determinada por las expectativas del comportamiento del mundo externo y de los hombres. La segunda, la

<sup>2</sup> Aquellas acciones que son organizadas de forma tal que ayuden a alcanzar objetivos predeterminados con la eficiencia máxima (Scott, 1998).

definió como un arreglo de valores y determinada por una creencia ética, estética o religiosa. Ramos (2000) explicó que por racionalidad instrumental, Weber se refirió a aquellas acciones que aspiran al dominio del mundo natural y social con énfasis en la efectividad para lograr los fines. Mientras que con la racionalidad valorativa, el énfasis al que aludió Weber fue de normar la conducta basándose en postulados valorativos de las personas. Debido a que la interpretación del término racionalidad puede resultar confusa, planteamos que al definirlo es importante especificar cuál es el alcance del término, en otras palabras, si incluye los valores y creencias o si se refiere exclusivamente al logro de fines (v. g. maximización de utilidad y eficiencia).

Creemos fundamental resaltar otra diferencia en la interpretación del término racionalidad. Para algunos estudiosos (v.g. economistas clásicos) las decisiones son racionales cuando el resultado es racional. Tal es el caso de la maximización de la utilidad. Sin embargo, para otros (v.g. estudiosos de los procesos cognitivos) las decisiones son racionales siempre y cuando su proceso, no necesariamente el resultado de la decisión, es racional. Nos referimos a un proceso de toma de decisiones lógico. Así, mientras algunos estudiosos de las decisiones racionales se enfocan en el resultado, otros lo hacen en el proceso.

En nuestra búsqueda por un significado para el término racionalidad, encontramos también que éste varía según el nivel de análisis bajo el cual se estudia el fenómeno. Los niveles de análisis pueden ser micro y macro. El nivel micro corresponde a la racionalidad del individuo y el nivel macro corresponde a la racionalidad de la organización. March y Shapira (1992) caracterizaron

el estudio de las decisiones en cada uno de los niveles como dos teorías con similitudes y diferencias entre sí. Entonces, estos autores las denominaron como teoría del comportamiento de las decisiones (*behavioral decision theory*) y teoría de las decisiones organizacionales (*organizational decision theory*) respectivamente.

Ambas teorías comparten raíces intelectuales, fascinación por los resultados y/o procesos de la toma de decisiones y provienen de modelos de elección racional. Sin embargo, como se muestra en la figura 1 la teoría del comportamiento de las decisiones enfatiza en el comportamiento individual de elección. Mientras que la teoría de las decisiones organizacionales enfatiza en la organización. Además, tradicionalmente son los psicólogos cognitivos los que estudian la primera, mientras que para la segunda, generalmente son los estudiosos del comportamiento organizacional.

Estas teorías difieren entre sí también en los objetivos, las metodologías y los resultados de investigación. La teoría del comportamiento de las decisiones pretende identificar regularidades y desviaciones en las inferencias, además de los procesos de eliminación de alternativas, entre otros aspectos. Esto generalmente, a través de metodologías experimentales. Por otro lado, la teoría de las decisiones organizacionales, aunque se construye sobre observaciones empíricas, es más teórica. Así, su objetivo es interpretar al fenómeno en lugar de identificarlo. Es decir, pretende hacer sentido de los eventos organizacionales. La teoría de las decisiones organizacionales considera el estudio de los aspectos de administración y control de los procesos de elección. Además del manejo de la incertidumbre, el conflicto, la información y la organización de la confusión y el cambio.

**Figura 1.** Características de *behavioral decision theory* y *organizational decision theory*

Fuente: Elaborado con base en March y Shapira (1992).

Aunque ambas teorías se complementan entre sí y comparten características en común, al definir la racionalidad es importante también, explícitamente establecer el nivel de análisis bajo el cual se realiza el estudio. Nos referimos a que tenemos que aclarar si hablamos de una racionalidad organizacional o individual.

Al enfocar la racionalidad a los procesos de toma de decisiones, cuando Simon (1976) abordó el problema de definirla propuso como solución, el manejo de adverbios en la definición de la decisión. Entonces, llamó a la decisión como: organizacionalmente racional, cuando la racionalidad está orientada al logro de los objetivos de la organización y personalmente racional, cuando está orientada a los objetivos del individuo. Según este autor, si el comportamiento maximiza el valor para una situación

dada, la decisión es además, objetivamente racional.

En la interpretación del significado de racionalidad, también requerimos especificar aspectos que están relacionados con los límites de la racionalidad, con la complejidad y la incertidumbre de las decisiones administrativas. Simon (1976) observó que los procesos cognitivos que están involucrados en la racionalidad de las decisiones de los seres humanos son limitados. Además, en la elaboración más común y más aceptada de la teoría pura de elección racional se reconoce la incertidumbre futura de las acciones presentes (March, 1994).

Hasta aquí, explicamos algunas diferencias en la interpretación que se tiene del término racionalidad, ahora nos corresponde contestar a la pregunta: ¿qué se entiende

por toma de decisiones? Herbert A. Simon y Asociados (1992) diferencian el concepto de resolver problemas (*problem solving*) del concepto de toma de decisiones (*decision making*). Para ellos, las tareas tales como: arreglar agendas, establecer objetivos y diseñar acciones, comúnmente no es otra cosa que resolver problemas, mientras que el término toma de decisiones involucra para ellos solamente actividades de evaluación y selección.

52 Amaitai Etzioni (1988), por su parte, diferenció el término elección (*choice*) del concepto de toma de decisiones. Según Etzioni, la noción de elección incluye todas las selecciones entre opciones, limitadas por el alcance de los procesos de información, deliberación y consideraciones lógico-empíricas. Sin embargo, reservó el término toma de decisiones sólo para las elecciones que se realizan deliberadamente.

Podemos decir que, las decisiones son la parte menos visible de la política de la organización. No obstante, es el motor a través del cual, las ideas, los sentimientos y las ambiciones de los individuos se transforman en acciones estratégicas (Nioche, 1993). Nioche considera que el punto de partida de una teoría realista de las decisiones estratégicas es el estudio empírico de los comportamientos de las organizaciones. La consecuencia de este enfoque es que toda empresa tiene una estrategia, consciente o no, coherente o no.

En este apartado enfatizamos en la importancia de una definición clara para las nociones de racionalidad y toma de decisiones antes de comenzar a estudiarlas. En

el siguiente apartado, continuamos con la revisión de las posturas y la naturaleza del debate teórico con relación a la racionalidad en la acción de las organizaciones.

## 2. LA RACIONALIDAD EN DEBATE

A través de la reseña anterior, se observa que el enfoque racional es utilizado para explicar fenómenos diversos. Uno de ellos es la toma de decisiones. Sin embargo, se puede observar que este enfoque se encuentra fragmentado. Por ello, las autoras de este artículo consideramos que es necesaria, antes de su utilización en la investigación empírica, una reinterpretación teórica.

Mientras algunos autores plasman su entusiasmo con los resultados generados por los modelos racionales, otros se encuentran escépticos a dar crédito a estos modelos (March, 1994). Con respecto a la teoría de decisiones<sup>3</sup> fundamentada en un enfoque racional, Bacharach y Hurley (1991) también manifestaron que ésta se encuentra en un estado de turbulencia, lejos de un consenso.

Precisamente por esta carencia de consenso, Jennifer J. Halpern y Robert N. Stern, en 1998, decidieron organizar el debate acerca de la racionalidad. Así, ellos observaron dos extremos contrarios en las líneas de pensamiento: el puramente económico y el social. Estos autores señalaron que aquéllos a favor de la primera postura argumentan que el modelo económico clásico de toma de decisiones racionales es el mejor. Esta primera postura se enfoca en el interés personal<sup>4</sup> (*self-interest*), la

<sup>3</sup> Incluye el estudio de los procesos de toma de decisiones individuales, teoría de juegos, teoría de elección social (Bacharach y Hurley, 1991).

<sup>4</sup> Es una norma filosófica de confort, fundamentada en el principio que dice que los seres humanos tienden a buscar el placer y evitar el dolor (Halpern y Stern, 1998).

maximización del valor y la utilidad. Después, al describir la postura contraria a la noción económica pura incluyeron variables de contexto, específicamente sociales.

Antropólogos, sociólogos y psicólogos que critican la estructura de los modelos clásicos de elección racional, argumentan que la toma de decisiones, inclusive, la toma de decisiones económicas, tiende a ocurrir en un contexto social (Barley; Nader y Todd; Coleman y Geertz citados por Halpern y Stern, 1998). Asimismo, Halpern y Stern (1998) agregaron a Walzer, Etzioni y Hirschman a la lista de investigadores contemporáneos que también están de acuerdo en que la racionalidad tiene un componente social.

Además de las dos posturas anteriores, en este escrito analizamos también aquella que surge a partir de las aportaciones de Herbert Simon de racionalidad limitada. Simon (1976) criticó al modelo clásico por no atender al proceso de toma de decisiones y orientarse sólo en los resultados de las mismas. Según este autor, la racionalidad,

desde la perspectiva clásica, implica el conocimiento total de las consecuencias de las decisiones. Sin embargo, tan sólo se puede tener una premisa de las consecuencias futuras, no una imagen completa de ellas. Así, Simon aseguró que las personas tienen limitaciones en los procesos cognitivos de la racionalidad de sus decisiones, tanto para procesar la información disponible, como para ser consistente en sus preferencias (March, 1994).

De Bruye (1981) también organizó el debate. Sin embargo, con pequeñas variaciones al de Halpern y Stern (1998). A la postura que incluye la variable de contexto, De Bruye le llamó racionalidad adaptativa. Asimismo, este autor resaltó el estudio de los intereses de los actores que intervienen en la toma de decisiones.

En resumen, el paradigma económico clásico (véase la figura 2) enfatiza en el resultado y en las decisiones que maximizan la utilidad. Por otro lado, el paradigma de racionalidad limitada se enfoca en el proceso y en las

**Figura 2.** Énfasis y elementos de estudio: Racionalidad clásica, limitada y social.

decisiones con la inclusión del aspecto cognitivo y de procedimientos. Mientras que el tercer paradigma, la racionalidad social, pone mayor atención al contexto y a las decisiones que consideran los intereses diversos de los actores. De manera tal que, cada paradigma de racionalidad estudia el fenómeno desde una perspectiva diferente y con un énfasis también distinto.

54 | Todos estos debates entre intelectuales con diferentes posturas acerca de la racionalidad, ocasiona que se origine, a través del tiempo, un conjunto basto de escuelas con características particulares. A continuación, describimos aquellos aspectos que consideramos más relevantes de algunas de ellas, con relación al enfoque racional aplicado a la toma de decisiones. Aclaramos que no pretendemos describirlas a profundidad, todas son tan ricas en conocimientos que nos faltaría tiempo y espacio para hacerlo. Nuestra aportación está encaminada a mostrar cómo cada escuela parte de un paradigma de racionalidad diferente y contribuye al conocimiento de una forma particular.

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES POR ESCUELA DE PENSAMIENTO

Según Scott (1998) desde la perspectiva racional<sup>5</sup> las organizaciones eran los instrumentos para alcanzar los objetivos. Bajo este supuesto en que las organizaciones se orientan a buscar mejorar la eficiencia y el desempeño, el modelo racional consideró a la organización como un sistema cerrado. A través de la administración científica,

los principios administrativos, así como, los procesos burocráticos se buscó contribuir al objetivo organizacional y a lograr una mayor eficiencia (Thompson, 1967).

En la administración científica, Frederick Taylor (1856-1915) -principal precursor- buscó solucionar los problemas administrativos desde un enfoque racional, a través del uso de la ingeniería y la objetividad, al cambiar el trabajo laboral arbitrario por procedimientos científicos y analíticos. Para Taylor, los seres humanos eran motivados exclusivamente por incentivos económicos (Scott, 1998). De tal manera, que bajo este supuesto se seleccionó, entrenó y desarrolló al trabajador científicamente. Las decisiones racionales, en consecuencia, se debían tomar según lo señalaban los indicadores de medición.

Por otro lado, mientras Taylor y sus seguidores desarrollaron técnicas científicas, Henri Fayol (1841-1925) se dedicó a escribir los principios de administración. Estos incluyen aspectos tales como: la división del trabajo (especialización); la coordinación, la centralización y la descentralización de actividades; la autoridad; la responsabilidad; la unidad de mando y la jerarquía, entre muchos otros (Hicks y Gullet, 1975). Desde esta perspectiva, la toma de decisiones se comenzó a regir por la interpretación, acertada o no, que se dio a estos principios.

Asimismo, Max Weber –independiente de los anteriores– estudió el proceso burocrático. Así, lo definió como racional en términos de una orientación hacia la acción de reglas y leyes formales (Kalberg citado por Scott, 1998).

---

<sup>5</sup> Sentido técnico y funcional.

A pesar que una de las principales aportaciones de estas tres escuelas fue subrayar la importancia de tener leyes, reglas, principios y métrica para tomar las decisiones racionales, estas escuelas de pensamiento no fueron aceptadas del todo. Según Scott (1998), Herbert Simon criticó los principios de Fayol porque éstos eran contradictorios y se basaban en premisas cuestionables. Este autor agregó, que Simon también criticó algunos aspectos del trabajo de Taylor con relación a los actores de las organizaciones. Asimismo, Scott (1998) explicó que Simon con su teoría de racionalidad limitada (*bounded rationality*) propuso un hombre administrativo más humano, que busca alcanzar sus intereses pero no siempre sabe cuáles son éstos, ni tampoco conoce todas las alternativas. Es decir, limitado racionalmente (March y Simon citados por Scott, 1998).

Más adelante, March (1994) explicó que los estudios empíricos sugieren que al tomar decisiones no se conocen todas las alternativas, tampoco se consideran todas las consecuencias de la decisión, ni se ejercen al mismo tiempo todas las preferencias. Los tomadores de decisiones, de acuerdo a sus preferencias, se enfocan en algunas decisiones e ignoran otras. Como resultado de estas observaciones surgen dudas acerca de la teoría pura de elección racional. Ésta asume que con relación a un problema de elección particular, las preferencias son absolutas, relevantes, estables, consistentes, precisas y exógenas (Shapira, 1998). Como consecuencia, March (1994) explicó que los supuestos originales se modificaron. Así, en los últimos años, los puntos de vista de la racionalidad limitada (*bounded rationality*) son generalmente aceptados y utilizados como base para las teorías nuevas: costos de transacción, teoría de juegos, economía de información y organizacional.

Actualmente, encontramos también, el enfoque de racionalidad que considera además el componente social. Desde el vitral de esta teoría -racionalidad social- se asume que las personas al tomar decisiones, están inmersas en un contexto de interacciones y normas sociales acordes con su cultura (Velleman, Yngvesson y Coleman citados por Halpern y Stern, 1998). Aquí, la influencia del contexto en la toma de decisiones adquiere singular relevancia. La organización evidentemente se entiende bajo la perspectiva de sistema abierto. Un ejemplo de ello es el modelo de contingencia, donde no hay una mejor forma de organizar los recursos, sino varias. Esto depende de la adecuación a las condiciones del entorno (Scott, 1998).

En las escuelas de pensamiento que utilizan el enfoque de racionalidad social se considera crucial al concepto de entendimiento compartido. Es decir, que la teoría asume que las personas al tomar las decisiones procuran que su comportamiento tenga sentido de acuerdo con el entendimiento común que prevalece en su cultura (Velleman, Yngvesson y Coleman citados por Halpern y Stern, 1998).

Así, existe un conjunto basto de escuelas, teorías y modelos que evolucionan y modifican los supuestos originales acerca de la racionalidad en la toma de decisiones. Además, observamos que en ellos se utiliza una unidad de análisis en ocasiones, también diferente. Por ejemplo, con respecto al cambio en la unidad de análisis, la teoría de equipos (*team theory*) (Marschak y Radner citados por Gibbons, 1998) en lugar de enfocarse en las decisiones de un sólo individuo, estudia equipos de personas. Los equipos están formados por diferentes agentes con información distinta, pero un mismo objetivo.

Gibbons (1998) también citó al modelo del bote de basura (*garbage can model*) de Cohen, March y Olsen que funciona de manera diferente a la anteriormente explicada, teoría de equipos. Con este enfoque, Gibbons (1998) explicó que el mensaje principal del modelo del bote de basura es que, no es conveniente pensar en las organizaciones como si éstas tomaran las decisiones de manera unificada, porque generalmente no ocurre así. Sin embargo, el autor explicó que los primeros modelos de equilibrio tradicionalmente así lo consideraron. Entonces, Gibbons citó a la economía de información, la economía de costos de transacción y la teoría de la agencia como ejemplos de teorías con una perspectiva nueva, más orientada hacia la propuesta del modelo del bote de basura.

De manera que, observamos una evolución en los modelos y teorías sobre la racionalidad aplicada a la toma de decisiones. Es decir, al cuestionar los supuestos originales se ocasiona que surjan modelos nuevos, con supuestos nuevos y variables nuevas, que buscan explicar la realidad desde una perspectiva distinta.

A continuación invitamos al lector a una reflexión basándose en la teoría expuesta a lo largo de este escrito.

## REFLEXIÓN

Algunos países emergentes de América Latina (v.g. México) desde mediados de los años setenta comenzaron una etapa de intensa transformación (Vergara, 1998). Especialmente, en la década de los años noventa, el modelo habitual de proteccionismo se cambió por un modelo neoliberal. Así, éste pretende transformarse en un contexto de una cultura globalizada. Bajo este esquema

nuevo de globalización las oportunidades en términos de mejor acceso a los mercados y a los flujos de información, tecnología y capital no son homogéneas (Bouzas, 2001). De manera que para las organizaciones en esta región, ahora las reglas cambian. Tal y como mencionó Schwenk (1995), la estrategia utilizada previamente por la organización ahora puede no ser válida. Por lo tanto, los tomadores de decisiones en estas organizaciones enfrentan retos nuevos.

Por ello, dadas las condiciones del contexto latinoamericano, nos hacemos la pregunta siguiente: ¿cuáles son los modelos y métodos que pueden expresar mejor la realidad de los procesos actuales de decisión en esta región? Para prescribir, debemos primero, ser capaces de describir lo que ocurre. Inclusive, nos parece importante responder a la pregunta: ¿cuáles son las variables de contexto que influyen más en las decisiones de negocios latinoamericanas? ¿De qué manera afectan estas variables el proceso de toma de decisiones de los ejecutivos en América Latina? ¿Cuál es la racionalidad actual de los ejecutivos latinoamericanos al tomar las decisiones? ¿De qué manera toman decisiones los ejecutivos latinoamericanos?

Con relación al bloque latinoamericano, dicen algunos estudios que existe la tendencia a estructurar las organizaciones de una forma burocrática y que éstas poseen una marcada distancia del poder y fuerte aversión al riesgo, especialmente en Guatemala, Panamá, México, Brasil y Colombia (Hofstede citado por Montaño, 2000). También, encontramos estudios de caso en organizaciones latinoamericanas que vinculan la toma de decisiones con aspectos de cultura. Por ejemplo, el estudio que presentó Nora H. Martínez (1999) y otros estudios que exploran

este tema desde distintas perspectivas. Pero, la agenda de investigación futura es aún extensa.

En las últimas décadas, como consecuencia de los procesos de globalización, se observa interdependencia de procesos en América Latina (Hinkelammert citado por Vergara, 1998). Planteamos entonces otra pregunta: ¿cuáles son las diferencias en la racionalidad de los procesos de decisión de los ejecutivos latinoamericanos que se manejan en un mercado doméstico versus los que se desenvuelven en un mercado internacional?

Sin duda, las preguntas son muchas y la relevancia de responderlas es por demás evidente. Sin embargo, el camino hacia las respuestas no es fácil. Schwenk (1995) explicó que la investigación acerca de la toma de decisiones estratégicas es difícil debido principalmente, a la dificultad para observar el proceso de toma de decisiones en acción. A pesar de ello, en este trabajo se reconoce la necesidad de abrir una agenda de investigación que estudie estos fenómenos.

A continuación cerramos este artículo con las recomendaciones de líneas de investigación a futuro y la exposición de nuestras conclusiones finales.

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las avenidas de estudio acerca de los procesos de toma de decisiones se enfoca principalmente en los procesos cognitivos de la decisión, es decir, en mapas cognitivos individuales y organizacionales (Schwenk, 1995). Según Simon y Asociados (1992) precisamente una de las líneas de investigación con prioridad alta se orienta al conocimiento empírico de los procesos cognitivos humanos. Así como al estudio de técnicas para tratar con

complejidad en la toma de decisiones. Así, este autor y sus colegas recomendaron la observación directa del comportamiento a nivel del individuo y de la organización. Éstos sugirieron organizar el estudio en escenarios organizacionales o bien, involucrar experimentos de laboratorio. En la misma línea de investigación cognitiva, otra de las recomendaciones de estos autores va encaminada a dilucidar cómo se realiza la resolución de conflictos de valores (individuales y de grupo), así como, la inconsistencia en las creencias. Al respecto, Schwenk (1995) sugirió explorar los modelos y características de las decisiones estratégicas al nivel de conflicto y política en el proceso.

Por su parte, Halpern (1998) recomendó prestar atención al contexto en la investigación acerca de la toma de decisiones. Entonces, sugirió conducir estudios que exploren cuáles son los errores de percepción o juicio y cómo las personas tienden a entender las alternativas de elección. Esta autora recomendó explorar si los contextos (v. g. negocios, clase socioeconómica, etnia, género) dentro de una cultura dada afectan la personalización de las alternativas de los individuos.

Otra línea de investigación diferente se orienta en las desviaciones en la toma de decisiones y en las características de aquéllos que formulan las estrategias (v. g. *CEO*, *top management team*, consejo directivo) (Schwenk, 1995).

Continúan al mismo tiempo, requiriéndose investigaciones para sistemas expertos fundamentados en estudios empíricos del comportamiento acerca de cómo resolver problemas no estructurados (Simon y Asociados, 1992).

Finalmente, las nuevas avenidas de investigación

en el área de toma de decisiones incluyen tecnologías de información, toma de decisiones estratégicas competitivas y decisiones en el plano internacional (Schwenk, 1995).

## CONCLUSIONES

A través de los años, la racionalidad influye la vida de las personas en sociedad y por ende en sus formas de organización y toma de decisiones. Así, especialmente en Occidente, el ser humano adopta la racionalidad como ideología. Por ello, en el siglo XX, el progreso y el crecimiento es considerado por algunos, como el estado permanente de desarrollo y único paradigma en lo personal, en lo científico, en lo económico y en lo político.

A pesar de su popularidad y aparente aceptación, en este artículo al orientar el concepto de racionalidad a la toma de decisiones, mostramos que no todas los teóricos interpretan igual el significado de la racionalidad y tampoco el de la toma de decisiones. Esto ocasiona que el enfoque racional en la toma de decisiones se fragmente y se requiera antes de su utilización en investigaciones empíricas una reinterpretación –objetivo principal de este trabajo–.

Después de hacer una reseña de las definiciones de varios autores, presentamos recomendaciones concretas de qué incluir en las definiciones de estos dos términos antes de comenzar a estudiarlos. Entonces, señalamos que dado que no existe una definición universal, más que decir qué son, debemos especificar qué constituye la noción de racionalidad y qué constituye la de toma de decisiones. Así, recomendamos algunos elementos a incluir en sus definiciones antes de proponerlas como sujeto de estudio.

Para la noción de racionalidad, específicamente citamos alcance del término (racionalidad instrumental y valorativa) y nivel de análisis (racionalidad individual y organizacional). Además, sugerimos decidir si la racionalidad bajo estudio se determina por la lógica del proceso de decisión o por el resultado de la decisión. Finalmente, mencionamos que es importante considerar otros aspectos relacionados con la racionalidad, tales como limitaciones cognitivas y complejidad e incertidumbre que rodean los procesos de toma de decisión.

Para la noción de la toma de decisiones, concluimos que es esencial aclarar si ésta incluye el planteamiento de objetivos y alternativas, así como su futuro seguimiento y control, o no, y si la toma de decisiones es cualquier selección o sólo la que es deliberada.

Al terminar con los elementos de definición señalamos las posturas en debate acerca de la racionalidad –clásica, limitada y social– y enfatizamos en algunas escuelas asociadas a ellas. En resumen, con respecto al debate, observamos que los supuestos originales acerca de la racionalidad en la toma de decisiones se modifican drásticamente al estudiar cada escuela, teoría y modelo. Con base en la literatura revisada, encontramos tres supuestos fundamentales que cambian según la postura de racionalidad que se adopte. Primero, que no se considera a la maximización de utilidad y al interés personal como único motivador en la toma de decisiones. Por el contrario, se incluye la influencia del contexto en la toma de decisiones racionales. Segundo, que no se considera a las preferencias como absolutas, estables, y consistentes. El supuesto se modifica al considerar las

preferencias supeditadas a una racionalidad limitada que se enfoca en algunas e ignora otras. Por último, enfatizamos la importancia de reconocer las unidades diferentes de análisis (v. g. el individuo y la organización).

Así, terminamos el marco de referencia teórico al sintetizar la información en las figuras 1 y 2. Adicionalmente, al presentar un resumen de las escuelas de pensamiento. Las definiciones y cada uno de los tres paradigmas de racionalidad que presentamos en este artículo son aceptadas por ciertas comunidades científicas y rechazadas por otras con escepticismo. De ahí, surge el debate y la diversidad de escuelas. Por lo tanto, el investigador debe decidir y aclarar qué constituye la racionalidad en la toma de decisiones que

se dispone a estudiar, cuál será su nivel de análisis y bajo qué paradigma de racionalidad lo estudiará.

Es así como este artículo aporta a la comprensión del conocimiento del enfoque racional en la acción de las organizaciones. Después, con objeto de contribuir en orientaciones de la aplicación del conocimiento, reconocemos la necesidad de abrir una agenda de investigación que incluya el estudio de los procesos de toma de decisiones en países emergentes de América Latina. Para esto, planteamos preguntas de reflexión. Además, con el propósito de ofrecer una guía en el camino de investigación presentamos propuestas de las avenidas de investigación que sugieren algunos expertos.

## REFERENCIAS

- Allison, G. (1971). *Essence of decision*. Glenview, IL: Harper Collins.
- Bacharach, M. y Hurley, S. (1991). Issues and advances in the foundations of decision theory. En M. Bacharach y S. Hurley (editores), *Foundations of decision theory*, (pp. 1-35). Cambridge: Basil Blackwell.
- Bouzas, R. (2001). Agenda de gobierno y desafíos de política en América Latina: Notas sobre el contexto económico internacional. En J. Labastida, M. del Campo y A. Camou (coordinadores), *Globalización, identidad y democracia: México y América Latina*, (pp. 285-299). México: UNAM-Siglo XXI.
- De Bruye, P. (1981). *Modèles de décision: Les rationalités de l'action*. Belgique: Centre d'études Praxéologiques. Louvain-la Neuve.
- Etzioni, A. (1988). Normative-affective factors: Toward a new decision-making model. *Journal of Economic-psychology*. 9, (2), 125-150.
- Fayol, H. (1841-1925). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Gibbons, R. (1998). Game theory and garbage cans: An introduction to the economics of internal organization. En J. J. Halpern y R. N. Stern (editores), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*, (pp. 36-52). Ithaca, NY: Ilr Press.
- Halpern, J. (1998). Bonded rationality: The rationality of everyday decision making in a social context. En J. J. Halpern y R. N. Stern (editores), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*, (pp. 219-238). Ithaca, NY: Ilr Press.
- Halpern, J. J. y Stern, R. N. (1998). Beneath the social science debate: Economic and social notions of rationality. En J. J. Halpern y R. N. Stern (editores), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*, (pp.1-17). Ithaca, NY: Ilr Press.
- Herton, R. (1968). *Social theory and social studies*. New York, NY.
- Hicks, H. y Gullet, C. R. (1975). *Organizations: Theory and behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kuhn, T. (1963). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- MacCrimmon K. R. y Taylor R. (1976). Decision making and problem solving. En M. Dunnette (editor), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.
- March, J. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY: The Free Press.
- March, J. y Shapira, Z. (1992). Behavioral decision

theory and organizational decision theory. En M. Zey (editora), *Decision making: Alternatives to rational choice models*, (pp. 273-303). Newbury Park: Sage Publications.

- Martínez, N. H. (1999). Crisis financiera, toma de decisiones y cultura organizacional. En A. Dávila y N. H. Martínez (coordinadoras), *Cultura en organizaciones latinas*. México: ITESM-Siglo XXI editores.

- Montaña, L. (2000). La dimensión cultural de la organización: Elementos para un debate en América Latina. En E. de la Garza Toledo (coordinador). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, (pp. 285-311). México: El Colegio de México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. Fondo de Cultura Económica.

- Nioche, J. P. (1993). H.A. Simon, sapeur et pontonnier des sciences sociales. *Revue française de gestion*. France: Mai-juillet.

- Ramos, E. (2000). *Racionalidad y desencantamiento del mundo en Max Weber*. México: Universidad Autónoma Metropolitana y McGraw-Hill.

- Schwenk, Ch. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21 (3), 471-493.

- Scott, W.R. (1998). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

- Shapira, Z. (1998). Prescriptive models in organizational decision making. En J. J. Halpern y R. N.

Stern (editores), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*. Ithaca, NY: Ilr Press.

- Shull, F. Delberg, L. y Cummins, L. (1978). *Organizational decision making*. New York, NY: McGraw Hill.

- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making process in administrative organization*. London: The Free Press.

- Simon, H. A. y Asociados (1992). Decision making and problem solving. En M. Zey (editora), *Decision making: Alternatives to rational choice models*, (pp.32-53). Newbury Park: Sage Publications.

- Taylor, F. (1856-1915). *Principios de la administración científica*. México: Herrero.

- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Vergara, J. (1998). Los nuevos caminos de la integración en América Latina. *Revista de Estudios Latinoamericanos*. 5 (9), 69-94.

- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Zey, M. (1992). Criticism of rational choice models. En M. Zey (editora). *Decision making: Alternatives to rational choice models*, (pp. 9-31). Newbury Park: Sage Publications.