

XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. IAPCS - Universidad Nacional de Villa María, Villa María, 2023.

## LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES.

Tamagno, María Virginia y Tamagno, María Paula.

Cita:

Tamagno, María Virginia y Tamagno, María Paula (2023). *LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES. XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. IAPCS - Universidad Nacional de Villa María, Villa María.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xii.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.viii.congreso.de.ciencias.economicas.del/18>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eruA/8QK>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

**Título: La Racionalidad en la Toma de Decisiones.**

**Eje: Administración.**

**Autoras:**

**Tamagno, María Virginia. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM.  
Villa María. CP: 5900. [mariavirginiatamagno@gmail.com](mailto:mariavirginiatamagno@gmail.com)**

**Tamagno, María Paula. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM.  
Villa María. CP: 5900. [mariapaulatamagno@gmail.com](mailto:mariapaulatamagno@gmail.com)**

**Universidad Nacional de Villa María, Argentina**

## RESUMEN

Se desarrollan conceptos básicos para comprender y desarrollar el análisis crítico de los puntos controversiales, como ciencia o tecnología a las que podrían calificarse a la Administración, derivadas de las ciencias básicas de la Economía y Psicología como pilares fundamentales. La línea estratégica de las características de la realidad para comprenderla y analizar a través de la teoría de la decisión en la teoría de la Administración.

Se desarrollaron distintos modelos que han ido evolucionando sobre el proceso decisional, iniciando desde la racionalidad al análisis de sus limitaciones, perspectivas y efectos subjetivos, considerando también el componente ético .

Bonatti, P. (2021), indica que el decisor no es un individuo absolutamente racional, sino que se encuentra influenciado por su situación emocional. Busca lograr las decisiones más efectivas, en un entorno con múltiples variables e interrelaciones, sobre un escenario futuro incierto.

El concepto de racionalidad como requisito de la verdad, según Aristóteles, justifica las razones de las acciones humanas, revelándose cuán irracionales eran muchos de sus juicios morales y señalando a la razón como verdadera guía de la vida moral. El racionalismo moderno enuncia su racionalidad crítica. Se cuestiona el conocimiento sensorial y se dice que aquí no hay verdad, que toda la verdad se obtiene deductivamente de unas pocas ideas exclusivas de la propia mente, no obteniéndose de los sentidos. El Racionalismo Kantiano toma la verdad sobrenatural, la racionalidad crítica, racionalidad limitada. Isaac Newton, logró que las ciencias naturales alcanzarán el éxito: la racionalidad y el realismo se reconciliaron. En cambio, las ciencias sociales negaron la posibilidad de explicar lo social. Es aquí donde aún conviven los debates sobre la racionalidad-realismo y la racionalidad-causalidad.

Los límites de la racionalidad son la preocupación central de la teoría administrativa porque es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.

### **Palabras Claves:**

Racionalidad- Toma de Decisiones- Racionalidad Limitada

## ***DESARROLLO.***

### **Racionalidad.**

Desde Aristóteles se debate el concepto de racionalidad como requisito de la verdad, en primer lugar, para las razones de las acciones humanas, esto revolucionó a la juventud de su tiempo revelándose cuán irracionales eran muchos de sus juicios morales y señalándole a la razón como verdadera guía de la vida moral.

Se observa que desde los comienzos de la humanidad la razón, la ética y la moral fueron conceptos unidos por su relación causa-efecto. Aristóteles, afirmaba con Platón, que la vida buena halla expresión social, cívica y política y tiene su asiento en un mundo ajustado a la razón.

Se incorpora el concepto de verdad. ¿Cómo llegamos a la verdad?, ¿a través de los sentidos? ¿Qué tipo de evidencia se requiere? El racionalismo clásico, representado por René Descartes, Gottfried Wilhelm, Von Leibniz y Baruch Spinoza en el S. XVII y luego con Kant en el S. XVIII, consideraba al intelecto como fuente para el dominio del conocimiento procedente del mundo externo. Esto se encuentra en oposición al empirismo que se origina en hechos concretos.

El racionalismo moderno de Descartes, Spinoza, con la Escuela de Frankfurt enuncia su racionalidad crítica. Se cuestiona el conocimiento sensorial y se dice que aquí no hay verdad, que toda la verdad se obtiene deductivamente de unas pocas ideas exclusivas de la propia mente, no obtenida de los sentidos.

El Racionalismo Kantiano toma la verdad sobrenatural, la racionalidad crítica, la racionalidad limitada. La Ética, nombre derivado de la voz griega que significa costumbre, se aplica a la parte de la Filosofía que trata de las cuestiones relativas a los juicios morales. Poseer sabiduría, valor, templanza, justicia es vivir la aceptable vida ética.

Sócrates, tratando de inquirir las relaciones, trata de relacionar en forma recíproca los sentidos y el entendimiento. Desde Kant se sostuvo que ciertos aspectos del mundo no pertenecen a éste, sino que son propios de nuestra mente.

Isaac Newton con sus descubrimientos físicos en 1750 logró que las ciencias naturales alcanzaran el éxito: la racionalidad y el realismo se reconciliaron. En cambio, las ciencias sociales negaron la posibilidad de explicar lo social. Es aquí donde aún existen los debates sobre la racionalidad-realismo y la racionalidad-causalidad. Son las ciencias sociales y humanas que aún dan origen a los debates acerca de su status epistemológico, su práctica, su utilidad aplicada a la práctica.

La pretendida y tan buscada objetividad no existe, es imposible de lograr por la propia condición subjetiva, emocional del decisor.

Los límites de la racionalidad son la preocupación central de la teoría administrativa porque es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.

## **La Racionalidad según Mario Bunge.**

Mario Bunge, filósofo de la ciencia y humanista argentino, acérrimo defensor del realismo científico y de la filosofía exacta, escribe en 1985 su obra *Racionalidad y Realismo* (Bunge, M. 1985).

Afirma que existe un problema en torno a la palabra racionalidad, ya que designa por lo menos siete conceptos diferentes:

*Conceptual*: minimizar la borrosidad; *Lógica*: bregar por la coherencia; *Metodológica*: cuestionar y justificar; *Gnoseológica*: valorar el apoyo empírico y evitar conjeturas incompatibles con el grueso del conocimiento científico y tecnológico; *Ontológica*: adoptar una concepción del mundo coherente y compatible con el grueso de la ciencia y de la tecnología; *Evaluativa*: bregar por metas que, además de ser alcanzables, vale la pena alcanzar; *Práctica*: adoptar medios que puedan ayudar a alcanzar las metas propuestas.

Para Bunge, los matemáticos y lógicos se especializan en los tres primeros tipos.

Bunge entiende que el mundo exterior es un lugar independiente de nuestra percepción y resulta cognoscible y transformable. Es digno representante del realismo científico, del positivismo. Con este realismo podremos tener la mejor representación de la realidad. Podemos, a diferencia del realismo ingenuo, adoptar convenciones, abstracciones y captar la acción con el plano teórico.

Para el autor en relación a las verdades de la razón, establece que son verdades que pueden establecerse con la sola ayuda de la razón. Es decir, no se requieren indagaciones empíricas. Asimismo, Bunge plantea la existencia de cinco diferentes clases de verdades de razón:

Verdad de diccionario; Verdad a pedido o por postulación; Verdad por demostración o deducción; Verdad lógica y Verdad por ejemplificación.

De todas las verdades de razón anteriormente listadas, para Bunge sólo las dos últimas, la verdad lógica y la verdad por ejemplificación, son legítimas: teoría de las utilidades, la teoría de las decisiones y la teoría de los juegos, entre otras, cuyas hipótesis comunes, según Bunge (2005), son: 1. *Utilidad y probabilidad*, todo agente posee una función de utilidad estable y puede asignarle una probabilidad subjetiva a cualquier evento que le interese. 2. *Racionalidad*, todos los sujetos son racionales porque actúan maximizando sus utilidades. 3. *Individualismo ontológico*, los grupos sociales no son más que colecciones de individuos. 4. *Individualismo metodológico*, las propiedades y los cambios de cualquier grupo social se pueden entender al estudiar el comportamiento de sus miembros.

Para analizar el “postulado de racionalidad”, se recurre a principios alternativos como los siguientes: 1. *Comportamiento adaptable*, los agentes actúan de manera apropiada según la situación en que se encuentren. 2. *Racionalidad instrumental*, los agentes siempre adoptan los medios que produzcan con mayor probabilidad los resultados deseados. 3. *Racionalidad económica*, los agentes siempre actúan por interés propio para maximizar sus utilidades esperadas. 4. *A menor esfuerzo*, los

agentes escogen el medio menos caro para alcanzar sus metas. 5. *Racionalidad subjetiva*, los actores siempre actúan en base a sus “creencias” acerca de sus circunstancias, los medios más aptos y las consecuencias posibles que sus acciones pueden acarrear para ellos mismos y para otros, y buscan las consecuencias que le parecen mejores.

Existe una gran variedad de teorías de la elección que nos indican que la racionalidad plena, es perfectamente aplicable a las Ciencias Naturales y no es aplicable a las Ciencias Sociales. Pretender asimilar estos conceptos a las Ciencias Sociales, tal es el objetivo del realismo, transitar un camino que solo nos lleva a la imposibilidad de su aplicación en el comportamiento humano.

### **Teoría amplia de la Racionalidad Instrumental Mínima.**

Con los estudios sistemáticos de Taylor y Fayol luego de la Revolución Industrial el modelo económico neoclásico era el de decisor como un agente racional. Este agente racional persigue como propósito la maximización de su utilidad, es decir, el hombre económico.

A partir del año 1947, Von Neuman J. y Morgenstern O., mencionados por Pavesi, P.F.J. (1998), darán nacimiento a la primera teoría normativa, con sus axiomas y teoremas. Bajo ciertos axiomas que indican el comportamiento racional, el decisor enfrenta el riesgo y los resultados de las diferentes alternativas siempre maximizando el valor de esos resultados futuros que son producto de su propia función de utilidad. La función del valor subjetivo que el decisor atribuye a sus resultados monetarios. Esa función de valor es la base de toda la teoría de la utilidad esperada. Subyace aquí el concepto de racionalidad del agente económico que actúa con sus preferencias conocidas, definidas e invariables. Su objetivo se ajusta siempre a la maximización de la utilidad de sus resultados monetarios. Cualquier preferencia individual que viole los axiomas presentados para estos autores son comportamientos irracionales.

A comienzos de los años 70, cambia el escenario del mundo cuando entra en escena el fenómeno de la globalización, los mercados tradicionales comienzan a estancarse y surge el problema competitivo. Se comienzan a cuestionar los supuestos neoclásicos de la racionalidad del decisor.

### **La Racionalidad Limitada.**

Herbert Simon (1916-2001), Premio Nobel en Economía en 1978, publicó la primera edición del Comportamiento Administrativo Simón (1947), que puede considerarse la obra paradigmática en la que se definen las principales características de las organizaciones formales y una conceptualización de la ciencia social de la Administración. Se describen los procesos ejecutivos, los principios fundamentales de la administración y presenta como proceso esencial al proceso decisorio.

El concepto de racionalidad presentando de “racionalidad limitada”, “...no debe interpretarse la concentración sobre los aspectos racionales del comportamiento humano como una afirmación de que los seres humanos son siempre o generalmente racionales. Este falso concepto, que impregnó la

teoría política utilitaria y una gran parte de la teoría económica clásica, ha sido refutado de una manera decisiva por los desarrollos modernos de la psicología y de la sociología” Simon (1947, p.59).

Si la conciencia se considera un elemento de la racionalidad, se pregunta: ¿se admiten únicamente los procesos deliberados de adaptación o se admiten también los no deliberados? ¿Cuándo es racional la conducta de un empleado dentro de una organización, cuando sirve a los objetivos organizacionales o cuando sirve a sus objetivos personales?

Por eso establece y distingue varios conceptos de racionalidad, utilizando la palabra racionalidad adicionada a los adjetivos:

1. *Objetivo*, si busca maximizar valores dados en una situación dada. 2. *Subjetivo*, si busca maximizar la consecuencia relativa al conocimiento real del sujeto. 3. *Consciente*, si la definición de los medios y fines fue la conclusión de un proceso consciente. 4. *Deliberado*, si la definición de los medios y fines fue realizada en forma deliberada por el sujeto o por la organización. 5. *Organizativo*, si los fines que se pretenden lograr son los organizacionales. 6. *Personal*: si los fines que se pretenden lograr son los personales.

Entonces para Simón, la racionalidad objetiva no existe y el comportamiento real se expresa de 3 maneras, 1. La racionalidad exige un conocimiento y anticipación completa de las consecuencias de cada alternativa. Y este conocimiento es siempre parcial, fragmentario. 2. Las consecuencias de las alternativas son siempre futuras, y esto implica una imposibilidad de anticipar de manera perfecta. 3. La racionalidad exige una elección entre todas las alternativas posibles y nunca podemos aseverar que estamos analizando todas las alternativas factibles en las decisiones.

Precisó que era necesario distinguir la racionalidad global de la limitada. En la Racionalidad Global el proceso decisorio se basa en que el decisor tiene una función de utilidad, conoce todas las alternativas y sus consecuencias de implementación futuras y puede decidir en base a su función de utilidad, maximizando el valor esperado. En otras palabras, tenemos al robot decisor.

En la Racionalidad Limitada, a la luz de los conocimientos que se obtuvieron al analizar el comportamiento humano, se sabe que el proceso es imperfecto, incompleto, partiendo de la base de que los decisores tienen restricciones propias que afectan el conocimiento del mundo que los rodea, por lo que esto afecta en la definición de los fines, de los medios, de la propia función de utilidad. Hacemos mención a la psicología y a la sociología como ciencias que aportan al comportamiento humano.

Para Robbins y Coulter, (2014), la toma racional de decisiones se basa en varios *supuestos*: a) El responsable de tomar la decisión es completamente objetivo y lógico. b) El problema que se enfrenta es claro y libre de toda ambigüedad. c) El tomador de decisiones tiene un objetivo indiscutible y específico y está al tanto de todas las posibles alternativas y sus consecuencias. d) Por último, asumimos que la toma racional de decisiones derivará siempre en la selección de la alternativa

que maximiza la recompensa. Estos supuestos son aplicables a cualquier decisión, ya sea de índole personal o administrativa. No obstante, en el caso de la toma de decisiones gerenciales, es preciso añadir un supuesto más: las decisiones se toman a favor de los intereses de la organización. El problema es que todas estas hipótesis son poco realistas.

Los autores definen a la *Racionalidad Limitada* como un enfoque más realista para describir cómo toman decisiones los gerentes, si bien tratan de tomar decisiones racionales, están limitados por su capacidad para procesar la información. Como les es imposible analizar toda la información relativa a cada una de las alternativas disponibles, llega un punto en que los gerentes transigen con una solución aceptable que, si bien no maximiza el beneficio, ayuda a paliar el problema que se busca resolver. En otras palabras, están siendo racionales dentro de los límites que les impone su capacidad para procesar la información.

A su vez los autores determinaron que en la *Toma de Decisiones*, los gerentes de todo tipo de organizaciones enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones al llevar a cabo su labor. Dependiendo de la naturaleza del problema, el gerente puede utilizar uno de dos tipos de decisiones diferentes. 1. *Problemas Estructurados y Decisiones Programadas*: El objetivo del tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la información acerca del mismo es completa y puede definirse sin mayor dificultad. 2. *Problemas no Estructurados y Decisiones no Programadas*: No todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden ser resueltos mediante decisiones programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran problemas no estructurados, esto es, problemas nuevos o inusuales para los que la información disponible es ambigua o incompleta. Cuando los problemas son no estructurados, los gerentes deben tomar decisiones no programadas para desarrollar soluciones concretas. Las decisiones no programadas son únicas, no recurrentes y demandan soluciones específicas.

Para Robbins y Coulter, consideraron *Condiciones para la Toma de Decisiones*, los gerentes podrían enfrentar tres condiciones distintas: *certidumbre*, la condición ideal para tomar decisiones es la certidumbre; *riesgo*, una situación mucho más común es la de riesgo, una condición en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados e *incertidumbre*, ¿Qué ocurre cuando el tomador de decisiones no cuenta con certeza alguna respecto de los resultados de las mismas y ni siquiera puede calcular razonablemente las probabilidades? Decimos que está sujeto a una condición de incertidumbre y eso es lo que les ocurre con frecuencia a los gerentes.

### **Teoría de la Racionalidad Mínima.**

Pavesi P. (1997), estudió la Teoría de la Decisión y sostiene que quiere sentar las bases para una teoría de la racionalidad menos exigente que la racionalidad mínima que propone Cherniak C. (1986) o la racionalidad débil de Elster J. (1988), hasta tanto exista una teoría de la racionalidad



mínima o no; débil o fuerte, pero reconocida por la comunidad científica para ser considerada apta para la conducta racional en el ámbito de la administración de organizaciones.

Su Teoría de la Racionalidad Mínima enuncia que la elección de un curso de acción será racional si el decisor llega a esa conclusión luego de un proceso de deliberación, de reflexión. El decisor tiene libertad de elegir sus fines y luego los medios que lo conducirán al cumplimiento mejor de esos fines enunciados.

La racionalidad abarca los diferentes elementos que conducen a la elección, que se pueden resumir en las expresiones de “deseos y creencias”. Toda decisión implica deseos y creencias. Los deseos y creencias son subjetivos y pueden cambiar a lo largo del tiempo. Las creencias pueden ser racionales, pero existe una discusión acerca de si los deseos pueden ser racionales o no. Para el caso del enfoque normativo de la racionalidad, se exige que como mínimo el decisor ordene sus deseos por su importancia, llevando a exigir que dicha importancia pueda medirse respecto a una escala racional.

Pavesi se refiere a la subjetividad del acto y sostiene que la racionalidad es esencialmente subjetiva. Todos los elementos que contribuyen a la elección racional dependen de la información, percepción, evaluación, interpretación, sentimientos del actor y de sus circunstancias. El actor elegirá la decisión que más prefiere en su apreciación de los elementos de la situación.

### **Críticas a la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima.**

Siguiendo a Bonatti P. (2019), diferentes autores señalaron la insuficiencia de la teoría de la racionalidad instrumental mínima. Para Gómez R. (1995), la fundamentación de una racionalidad ética parece imposible desde el modelo de una racionalidad valorativamente neutra, reducida a un conjunto de reglas de la lógica deductiva incapaz de operar.

Apel, K.O. (1979), con su ética del discurso afirma que la racionalidad está en crisis porque se la ha reducido a una racionalidad puramente instrumental, cuyo caso extremo y más notable es el de la racionalidad científico-tecnológica. Este autor sostiene que considerar valorativamente neutra la racionalidad instrumental imputada a la ciencia, tiene como consecuencia la obsolescencia de la racionalidad ética.

Habermas J. (1990), la racionalidad comunicativa sostiene que si la conducta racional se reduce a incrementar la probabilidad de llevar una acción instrumental exitosa, el interés por los objetivos se estaría considerando un único valor relacionado con lo fáctico, que es la economía de medios para alcanzar los objetivos.

### **La Teoría de la Perspectiva.**

Kahneman, D. (2003), en la actualidad la psicología entiende que el proceso de decisión está compuesto por dos sistemas de pensamiento: uno intuitivo y el otro de razonamiento.

Los estudios psicológicos más importantes comenzaron en la Universidad Hebrea de Jerusalén (1968/1969) con los investigadores Daniel Kahneman y Amos Tversky atacando las prescripciones de la Teoría de la Elección Racional y los axiomas de las teorías normativas. Así se fueron detallando y comprobando con experimentos de laboratorio las llamadas trampas o sesgos a la hora de decidir, que nos lleva a un mapa de racionalidad limitada. Kahneman (Premio Nobel de Economía en el año 2002) y sus colaboradores catalogaron esas trampas en contextos de riesgo e incertidumbre además de precisar funciones de comportamiento.

Kahneman, D. (2012). La psicología entiende que el proceso de decisión está compuesto por dos sistemas de pensamiento: uno, el intuitivo y el otro, de razonamiento. El primero procesa los estímulos más rápido, con bajo esfuerzo y utilizando mecanismos heurísticos como el asociativo o relacional entre los objetos que están siendo analizados para tomar la decisión. El segundo queda para los cálculos conscientes, realizados con esfuerzo y aprendizaje. Esto da una mejor aproximación a determinar cómo deciden los seres humanos.

Los hallazgos de Kahneman no anulan las teorías normativas sino que las complementan. El conocer los mecanismos que en general son intuitivos, quizás inconscientes, nos abre la oportunidad de nuestra propia reflexión para minimizar estos sesgos y así ir acercando el proceso a la pretendida objetividad. El enfoque pretende conjugar en un modelo íntegro y sistémico, relacionado con la psicología, que sirva a la hora de decidir.

Robbins y Coulter (2014), estudiaron la *Toma Intuitiva de Decisiones y sus Aspectos*, se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Los investigadores que estudian el uso gerencial de la toma intuitiva de decisiones han identificado cinco diferentes aspectos de la intuición. La toma intuitiva de decisiones puede complementar los procesos racional y racional limitado. Si un gerente previamente ha experimentado problemas o situaciones similares a los que está enfrentando hoy, podrá actuar con rapidez a pesar de contar con información limitada.

### **Teoría de la Elección Racional.**

Elster, J. (1999), entiende que la acción racional es aquel tipo de acción relacionado con razones, las cuales comprenden tanto creencias como deseos. Las tres condiciones básicas para la acción racional son: a) Que las razones sean razones para la acción. b) Que las razones sean de hecho la causa de esa acción para la cual son razones. c) Que las razones sean las causa de esa acción de modo correcto. Así se caracteriza una teoría estricta de la racionalidad.

Para Elster, la racionalidad es parte de la *teoría de la acción* donde la racionalidad es el vértice principal de un triángulo y los otros dos son las normas sociales y las emociones. La teoría de la elección racional puede ser vista como normativa o prescriptiva. Como teoría normativa, nos indica cómo debemos proceder para alcanzar ciertas metas lo mejor posible, aún sin saber cuáles han de ser esas metas. Como teoría prescriptiva, nos brinda el soporte para predecir determinadas acciones.

El Planteo de la racionalidad en las Ciencias Sociales se hace desde el individualismo metodológico, que considera posible la explicación de la acción humana individual.

En la teoría de la elección racional muestra que: a) Las personas maximizan su función de utilidad. b) Las pautas sociales surgen como resultado de las interacciones de los agentes maximizadores.

La teoría de la elección racional ofrece una descripción de la conducta humana sólo si se cumplen los supuestos establecidos. Los tres supuestos son: 1. Un grupo de cursos de acción factibles que satisfagan ciertas restricciones lógicas, físicas y económicas; 2. Un grupo de creencias racionales sobre la estructura causal de la situación que va a determinar qué cursos de acción nos llevan a qué resultados, 3. Un ordenamiento subjetivo de las alternativas factibles que se derivan del ordenamiento de las consecuencias a las que se quiere llegar.

Por último Elster afirma que la elección racional se ocupa de hallar el mejor medio para fines dados. Se trata de una forma de adaptarse de manera óptima a las circunstancias.

### **Los sesgos y trampas en la Toma de Decisiones.**

Bonatti, P. (2007) estudia que Hammond, J. et al, (1998) y Sutherland, S. (1996) dan cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes, documentados y verificados en la mayoría de los comportamientos analizados por sus investigaciones exhaustivas.

Estos son: a) *Efecto “marco” o “El principio de invariancia” o “La trampa de la expresión”*. Cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. b) *Axioma de Independencia*. Este axioma es el más importante de las teorías normativas. c) *Efecto de la situación creada*. Los seres humanos perpetúan el statu quo, la situación creada que es, muchas veces, lo más seguro, la situación de menor riesgo psicológico. d) *Efecto de comprobación*. Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. e) *Efecto de los “costos irre recuperables” (costos hundidos)*. Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores. f) *Efecto “Exceso de confianza”*. Atribuir a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte. g) *Efecto del Criterio Pesimista*. Uno de los criterios de la Teoría de Decisión en condiciones de incertidumbre sin probabilidades es el criterio del pesimismo (de los peores resultados, elijo lo mejor). h) *Hábito de la obediencia*. Muchas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer que actúan así sin darse cuenta de lo que están haciendo. i) *Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos*. Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Por otro lado, este efecto lleva a otros dos aspectos: 1) *Pérdida de la capacidad de autocrítica*. 2) *Exacerbación del poder y de la influencia*. j) *Sesgo de dominancia fáctica*. Tiene que ver con aferrarse a la primera acción posible, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. k) *Existencia de estereotipos*. Hay varias razones que explican la conveniencia de

los estereotipos. *l) Falta de coherencia.* Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida. *m) Analogías con el pasado.* Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observando el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas). *n) Emociones.* Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias.

Según los autores Robbins y Coulter, (2014). Cuando los gerentes toman decisiones, no se limitan a usar únicamente su estilo personal; también podrían emplear reglas empíricas o heurísticas para simplificar la labor. Las reglas empíricas pueden resultar útiles porque contribuyen a plantear en términos sencillos la información compleja, incierta o ambigua. No siempre son confiables, es por eso que es posible que se guíen a errores y sesgos en el procesamiento y la evaluación de la información. Esos errores y sesgos son, a. *Sesgo de exceso de confianza*, cuando los tomadores de decisiones tienden a pensar que saben más de lo que en realidad saben. b. *El sesgo de gratificación inmediata*, quieren obtener recompensas inmediatas y evitar los costos inminentes. c. *El efecto de anclaje*, como se apegan con tal firmeza a la información obtenida inicialmente, que les resulta difícil ajustarse a datos posteriores. d. *Sesgo de percepción selectiva*, se interpretan los acontecimientos de forma selectiva y tomando como base sus percepciones prejuiciadas. e. *Sesgo de confirmación*, busca información que reafirme las elecciones que ha hecho en el pasado y desdeña aquella que contradice sus juicios previos. f. *El sesgo de encuadre*, se presenta cuando los tomadores de decisiones seleccionan y resaltan ciertos aspectos de una situación al mismo tiempo que excluyen otros. g. *El sesgo de disponibilidad*, ocurre cuando los tomadores de decisiones se inclinan a recordar eventos recientes y todavía vivos en su memoria. h. *Sesgo de representatividad*, cuando los tomadores de decisiones evalúan la probabilidad de que ocurra un acontecimiento tomando como base el nivel de similitud entre éste y otro acontecimiento o conjunto de acontecimientos. i. *El sesgo de aleatorización*, describe las acciones de los tomadores de decisiones que tratan de dar una interpretación a eventos aleatorios. j. *Los costos hundidos*, ocurre cuando los tomadores de decisiones olvidan que las elecciones tomadas hoy en día no pueden corregir el pasado. k. *El sesgo de retrospectiva*, los tomadores de decisiones tienden a creer, equivocadamente, que han podido predecir con exactitud el resultado de cierto evento, una vez que dicho resultado es ya conocido.

### **La Ética en la Teoría de la Decisión.**

En el marco de la Administración, y más precisamente en Teoría de la Decisión se debaten los aspectos éticos de las decisiones. Uno de los temas que suele atravesar las reflexiones y debates sobre la teoría de la decisión es el referido a los valores éticos que no forman parte de la teoría. Existen opiniones y creencias opuestas. ¿Es legítimo que la Teoría de la Decisión incorpore estos valores? ¿La Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima es tan mínima que es trivial? ¿Casi inexistente? ¿Es

anti-ética? Las teorías clásicas de la racionalidad plantean la diferencia entre las “cuestiones de hecho” y las “cuestiones de valor”. Esta distinción implica que las cuestiones de hecho pueden ser ratificadas o refutadas racionalmente mientras que las cuestiones de valor son subjetivas. Y aquí se abre el debate ya que hay enfoques que precisan que en las cuestiones de valor debe también aplicarse la racionalidad. Se sostiene desde la filosofía de la ciencia que toda racionalidad debe ser ética.

## **CONCLUSIONES.**

Se ha observado cómo distintos autores han definido las teorías aplicadas sobre las decisiones como la racionalidad, racionalidad limitada, racionalidad moderna, teoría amplia de la racionalidad instrumental, críticas a la teorías de la racionalidad instrumental mínima, teoría de la elección racional, los sesgos y trampas de las tomas de decisiones, entre otros.

El concepto de racionalidad como requisito de la verdad, según Aristóteles, justifica las razones de las acciones humanas, revelándose cuán irracionales eran muchos de sus juicios morales y señalando a la razón como verdadera guía de la vida moral. El racionalismo moderno enuncia su racionalidad crítica. Se cuestiona el conocimiento sensorial y se dice que aquí no hay verdad, que toda la verdad se obtiene deductivamente de unas pocas ideas exclusivas de la propia mente, no obteniéndose de los sentidos. El Racionalismo Kantiano toma la verdad sobrenatural, la racionalidad crítica, la racionalidad limitada. Isaac Newton, logró que las ciencias naturales alcanzarán el éxito: la racionalidad y el realismo se reconciliaron. En cambio, las ciencias sociales negaron la posibilidad de explicar lo social. Es aquí donde aún conviven los debates sobre la racionalidad-realismo y la racionalidad-causalidad.

Los límites de la racionalidad son la preocupación central de la teoría administrativa porque es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.

Bunge entiende que el mundo exterior es un lugar independiente de nuestra percepción y resulta cognoscible y transformable. Con este realismo podremos tener la mejor representación de la realidad. Para Bunge la verdad lógica y la verdad por ejemplificación, son legítimas: teoría de las utilidades, la teoría de las decisiones y la teoría de los juegos, entre otras. Para analizar el “postulado de racionalidad”, los agentes recurren a principios alternativos: actúan de manera apropiada según la situación en que se encuentren, adoptan los medios que produzcan con mayor probabilidad los resultados deseados, actúan por interés propio para maximizar sus utilidades esperadas, escogen el medio menos caro para alcanzar sus metas. o bien actúan en base a sus “creencias” acerca de sus circunstancias, los medios más aptos y las consecuencias posibles que sus acciones pueden acarrear para ellos mismos y para otros, buscando las mejores consecuencias.

En la teoría amplia de la racionalidad instrumental mínima, los estudios sistemáticos de Taylor y Fayol, luego de la Revolución Industrial, el modelo económico neoclásico era el del decisor

como un agente racional. Este agente racional persigue como propósito la maximización de su utilidad, es decir, el hombre económico.

John Von Neuman y Oskar Morgenstern, darán nacimiento a la primera teoría normativa, con sus axiomas y teoremas. Bajo ciertos axiomas que indican el comportamiento racional, el decisor enfrenta el riesgo y los resultados de las diferentes alternativas siempre maximizando el valor de esos resultados futuros.

Para Simon se pueden definir dos tipos de racionalidad la Racionalidad Global, en ella el proceso decisorio se basa en que el decisor tiene una función de utilidad, conoce todas las alternativas y sus consecuencias de implementación futuras, y puede decidir en base a su función de utilidad, maximizando el valor esperado o la Racionalidad Limitada, donde los aspectos racionales del comportamiento humano no son una afirmación de que los seres humanos son siempre o generalmente racionales. Este falso concepto, que impregnó la teoría política utilitaria y una gran parte de la teoría económica clásica, ha sido refutado de una manera decisiva por los desarrollos modernos de la psicología y de la sociología.

Robbins y Coulter,(2014) afirman que la racionalidad limitada en la toma racional de decisiones se basa en supuestos como que el responsable de tomar la decisión es completamente objetivo y lógico. Un enfoque más realista para describir cómo toman decisiones los gerentes, parte del concepto de racionalidad limitada, según el cual los gerentes toman decisiones racionales pero están limitados por su capacidad para procesar la información, enfrentando tres condiciones distintas: certidumbre, conoce las consecuencias, riesgo, cuando pueden evaluar las consecuencias de sus decisiones o incertidumbre, que es la situación más común que enfrentan los decisores.

Pavesi, plantea la Teoría de la Racionalidad Mínima, enuncia que la elección de un curso de acción será racional si el decisor llega a esa conclusión luego de un proceso de deliberación, de reflexión. Es una racionalidad instrumental referida a los medios y fines. Pavesi se refiere a la subjetividad del acto y sostiene que la racionalidad es esencialmente subjetiva. Todos los elementos que contribuyen a la elección racional dependen de la información, percepción, evaluación, interpretación, sentimientos del actor y de sus circunstancias. Esta Teoría de la racionalidad instrumental mínima, posee distintas críticas, pues entra en conflicto con la racionalidad ética pues queda reducida a un conjunto de reglas de la lógica deductiva incapaz de operar.

Kahneman y Tversky investigaron que la teoría de la perspectiva, en la actualidad la psicología entiende que el proceso de decisión está compuesto por dos sistemas de pensamiento: uno intuitivo y el otro del razonamiento. Complementando, Robin y Culter (2014) desarrollan también la *Toma Intuitiva de Decisiones*, esta se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. La toma intuitiva de decisiones puede complementar los procesos racional y racional limitado.

Elster define que la acción racional es aquel tipo de acción relacionado con razones, las cuales comprenden tanto creencias como deseos. La racionalidad es parte de la *teoría de la acción* donde la racionalidad es el vértice principal de un triángulo y los otros dos son las normas sociales y las emociones. La elección racional se ocupa de hallar el mejor medio para fines dados. Se trata de una forma de adaptarse de manera óptima a las circunstancias.

Bonatti, P. (2007) estudia que Hammond, J. et al, (1998) y Sutherland, S. (1996) dan cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes en la toma de decisiones racionales, documentados y verificados en la mayoría de los comportamientos analizados por sus investigaciones

Los autores Robbins y Coulter proponen que los sesgos y errores de la toma de decisiones de los gerentes, no se limitan a usar únicamente su estilo personal; también podrían emplear reglas empíricas o heurísticas para simplificar la labor. Las reglas empíricas pueden resultar útiles porque contribuyen a plantear en términos sencillos la información compleja, incierta o ambigua. Aunque no siempre son confiables, es por eso que es posible que induzcan a errores y sesgos en el procesamiento y la evaluación de la información.

La teoría de la decisión debate los aspectos éticos de las decisiones. Uno de los temas que suelen atravesar las reflexiones y debates sobre la teoría de la decisión es el referido a los valores éticos, pero que no forman parte de la teoría. Existen opiniones y creencias opuestas. Las teorías clásicas de la racionalidad plantean la diferencia entre las cuestiones de hecho y las cuestiones de valor. Esta distinción implica que las cuestiones de hecho pueden ser ratificadas o refutadas racionalmente mientras que las cuestiones de valor son subjetivas. Y aquí se abre el debate ya que hay enfoques que precisan que en las cuestiones de valor debe también aplicarse la racionalidad. Se sostiene desde la filosofía de la ciencia que toda racionalidad debe ser ética.

Hemos descrito la evolución de los distintos modelos para tratar de definir el proceso de las decisiones más efectivas.

Las decisiones buscan lograr objetivos, que muchas veces son múltiples y de difícil concreción simultánea, lo que torna la tarea decisional y los modelos de comportamiento en procesos complejos. La subjetividad, hace que la realidad no sea transparente, además el decisor está limitado por su capacidad para comprender las estrategias y cursos de acción, Bollati, P. (2021).

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Apel, K.O. (1991). Teoría de la verdad y ética del discurso. Barcelona: Paidós.
- Bonatti, Patricia. “LOS SESGOS Y TRAMPAS EN LA TOMA DE DECISIONES” (2007) (U.B.A. Facultad de Ciencias Económicas. Prof. Titular Int. Cátedra I Teoría de la Decisión).

- Bonatti, Patricia (2019) Revista “Ciencias Administrativas” de la Universidad Nacional de La Plata; Artículo publicado Enero 2019: Año 7-Número 13: Las Meta decisiones y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima.
- Bonatti, Patricia (2021). Cómo tomar decisiones más efectivas, ENFOQUES.. Edición N° 9. Thomson Reuters
- Bunge, M. (1985). Racionalidad y Realismo. Madrid: Alianza Editorial. S.A.
- Cherniak, C. (1986). Minimal Rationality. Cambridge: MIT Press. Durvan S.A. (1974) Gran Enciclopedia del mundo. España: Durvan S.A.
- Elster, J. (1988) Uvas amargas. Sobre la subversión de la racionalidad. Barcelona: Editorial Península.
- Elster, Jon. (1999). Juicios salomónicos. Las limitaciones de la racionalidad como principio de decisión. Madrid: Gedisa.
- Gómez, Ricardo J. (1995) Neoliberalismo y seudociencia. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Habermas, J. (1990) Teoría de la acción comunicativa, Primera edición 1981, Taurus, Buenos Aires.
- Hammond John & Keeney, Ralph (1998); “The hidden traps in decision making”, Harvard Business Review, Sept/Oct 98, Vol 76, Issue 5.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. The American Economic Review, 93(5), 1449-1475.
- Kahneman, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. Buenos Aires: Debate.
- Pavesi, P.F.J (1997). Esbozo de una Teoría Mínima de la Racionalidad Instrumental Mínima. Trabajo presentado en las III Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE-UBA, Buenos Aires.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2014). Administración Decimosegunda edición PEARSON, México.
- Simon, H. (1947-1957). El comportamiento administrativo. España: Aguilar.
- Sutherland, Stuart (1996) ; “Irracionalidad, el enemigo interior”, Editorial Alianza.
- Von Neumann, J y Morgenstern, O. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. New York: Princeton University Press.