

El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales

Impact of bounded rationality upon the informational process of organizational decision making

MSc. Yunier Rodríguez Cruz

Departamento de Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

RESUMEN

Se aborda la racionalidad limitada en el proceso de decisión como una de las principales características de los decisores y se examinan las particularidades que esta presenta y cómo incide en el comportamiento y estilos de decisión de estos. Se analizan, a su vez, los diferentes estadios emocionales que experimentan los decisores y se profundiza sobre las peculiaridades e importancia de la toma de decisiones individuales y grupales. Se valora el impacto que tiene la "racionalidad limitada" para la organización y las posibles estrategias para orientarse mejor ante esta realidad. Se utiliza el análisis documental para el desarrollo del estudio y se proponen acciones que pueden favorecer el proceso de toma de decisiones organizacionales a partir de un mejor uso y manejo de la información. Se valora que, aunque la "racionalidad limitada" es inevitable, las organizaciones pueden crear condiciones para que esta no afecte de forma considerable los procesos de decisión, mediante el uso de sistemas de información, de gestión de información, del conocimiento, de inteligencia organizacional, de sistemas de apoyo para la toma de decisiones y de adecuados recursos y procesos informacionales.

Palabras clave: racionalidad limitada, decisores, toma de decisiones organizacionales, toma de decisiones individuales, toma de decisiones grupales.

ABSTRACT

Bounded rationality is approached as one of the main components of the decision making process. An examination is made of its distinguishing features and the way it affects the behavior and styles of decision makers. An analysis is also conducted of the various emotional stages experienced by decision makers, with emphasis on the specific characteristics and importance of individual and group decision making. An assessment is made of the impact of bounded rationality upon organizations, and the possible strategies to achieve better orientation in the face of such reality.

The study was based on document analysis, and actions are proposed which may help improve organizational decision making by means of a better use and handling of information. It is shown that though bounded rationality is inevitable, organizations may create the conditions required to reduce its impact on decision making processes, through the use of information systems, information management, knowledge management, organizational intelligence, decision making support systems, and appropriate information resources and processes.

Key words: bounded rationality, decision makers, organizational decision making, individual decision making, group decision making.

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones organizacionales constituye un proceso complejo, entre otros aspectos, por su marcada dependencia a la subjetividad y el razonamiento del individuo, quien debe tomar la decisión adecuada para enfrentar y solucionar problemas, aprovechar oportunidades o evitar posibles riesgos institucionales.

En este sentido, muchos investigadores afirman que "el desempeño organizacional satisfactorio requiere una toma de decisiones eficiente y una efectiva implementación".¹ Esta eficiente y efectiva implementación se corresponde en gran medida con la capacidad y responsabilidad con que los individuos toman las decisiones en los diferentes niveles de las organizaciones.

Todo esto permite afirmar que "la toma de decisiones es parte central del trabajo de cada gerente y usualmente de empleados en cada nivel de la organización,"² de ahí que "la cuestión de cómo los gerentes toman decisiones, tales como la formulación de estrategias competitivas, continúan siendo el mayor tema en la literatura gerencial."³ "Todo esto ha dado como resultado que la capacidad del directivo de impactar en la actuación de su empresa viene condicionada por tres tipos de características: las características del sector en el que actúa la empresa, las características propias de la empresa como el tamaño, la capacidad financiera o la historiae y las propias características personales del directivo... Esto conlleva la aparición de tres prioridades de forma recurrente, como los cimientos sobre los que todo buen directivo debería basar su trabajo: futuro, modelo de negocio y personas".⁴ Las dos primeras guardan relación con las características del contexto organizacional y la última enfatiza el componente humano, es decir: el decisor.

Todos estos elementos obligan a que las capacidades de los individuos que toman decisiones, es decir, los decisores, deban girar en torno al efectivo desarrollo de este proceso informacional. Precisamente son estas capacidades las que pueden incidir satisfactoriamente en dicho proceso para obtener resultados favorables. La valoración de estas parte del propio interés que se ha tenido desde la teoría de la administración por comprender mejor este fenómeno y, de esta forma, contribuir a la capacitación de estos directivos, gerentes o especialistas que toman decisiones, lo que se ha materializado en muchos casos en propuestas teóricas que han enfatizado sobre las competencias, actitudes y aptitudes que ellos deben poseer.

La polémica del cómo, cuándo y por qué los decisores toman decisiones, constituye un fenómeno que, sin lugar a dudas, ha generado múltiples investigaciones para examinar no solo las capacidades cognitivas y socioculturales, sino también para entender las especificidades de la toma de decisiones en las organizaciones. Por supuesto, existe la presencia del factor humano como componente de la toma de decisiones. Investigaciones puntuales sobre esa área que han profundizado sobre el modo en que se desarrolla este proceso, las situaciones que lo generan, los elementos objetivos y subjetivos que inciden en este y todo eso bajo la perspectiva de que son los individuos en su rol de decisores los que determinan el uso de dichos elementos con un fin específico: tomar la mejor decisión para enfrentar problemas, aprovechar oportunidades o evitar riesgos organizacionales.

PARTICULARIDADES DE LOS DECISORES EN LOS PROCESOS DE DECISIÓN ORGANIZACIONAL

Lo primero que se debe destacar es que los decisores se enfrentan a tres estadios emocionales ante situaciones problemáticas concretas: certidumbre, riesgo e incertidumbre. De acuerdo con la complejidad de esta situación se podrán relacionar los estadios que estos experimentan (cuadro 1).

Cuadro 1. Estadios de decisión de acuerdo con la complejidad del problema

Características de las situaciones problemáticas	Estadios que se experimentan
Situaciones problemáticas nuevas, complejas, difíciles de entender por la dinámica del problema y el desconocimiento de los decisores. Situaciones que carecen de claridad por la falta de información requerida.	Incertidumbre
Situaciones problemáticas nuevas, relativamente complejas, en las que pueden percibirse elementos que la caracterizan y, por tanto, los decisores comprenden mejor la situación.	Riesgo
Situaciones problemáticas que no son del todo novedosas, pueden ser repetitivas o contener elementos comunes a situaciones problemáticas pasadas; son situaciones que se perciben fácilmente y pueden ser comprendidas con facilidad.	Certidumbre

Fuente: Elaboración propia.

Ante estas situaciones, "quien toma decisiones no solo debe tomar decisiones correctas, sino que también debe hacerlo de forma oportuna y con el mínimo costo".⁵ Esto hace que las organizaciones presten especial atención a quienes desarrollan el proceso y la forma o el modo en que lo llevan a efecto.

De acuerdo con lo planteado, los decisores presentan características particulares ante cada situación y estadio emocional, como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Características de los decisores ante cada estadio emocional

Estadios que se experimentan	Características de los decisores
Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la situación que se presenta. - Inseguridad para proceder por el propio desconocimiento. - Cuentan con poca información sobre lo que se presenta. - Insuficiente capacidad para trabajar con fuentes de información necesarias por la complejidad y novedad de la situación. - Difícil percepción del problema u oportunidad. - Carencia de experiencias pasadas sobre las que apoyarse o recurrir.
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la situación que se presenta. - Inseguridad para proceder por la complejidad que pueden presentar. - Cuentan con determinada información sobre lo que se presenta. - Presentan determinada capacidad para trabajar con fuentes de información con que se cuenta, lo que permite identificar determinados elementos que caracterizan la situación. - Pueden representarse algunas características del problema u oportunidad.
Certidumbre	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento o familiarización de la situación que se presenta. - Mayor seguridad para proceder por el propio conocimiento. - Cuentan con determinada información sobre la situación que se presenta. - Tienen disponibilidad de fuentes informacionales para percibir el problema. - Capacidad y disposición para trabajar con fuentes de información asociadas a la situación. - Clara percepción del problema u oportunidad. - Pueden contar con experiencias pasadas sobre las que apoyarse o recurrir.

Fuente: Elaboración propia.

Estas características ilustran algunas de las condiciones en las que se encuentran los decisores ante situaciones concretas y contribuyen a comprender mejor el comportamiento de ellos ante la toma de decisiones, aún cuando se pueden identificar aspectos relevantes sobre el rol de los individuos en los procesos de decisión.

"Según la teoría clásica sobre las decisiones, estas deben ser asignadas al nivel más bajo en las organizaciones. Esta teoría se basa en el hecho de que mientras más cerca del problema se encuentre quien toma la decisión, más rápidamente se solucionará este".⁵ "Sin embargo, no siempre las decisiones se presentan a los niveles más bajos de la organización, sino que pueden tener lugar en altos niveles de decisión. Ahora bien, también se considera que si muchas decisiones se trasladan a los niveles más altos de la organización, la alta gerencia general estará sobrecargada y los gerentes de más bajo nivel tendrán pocas oportunidades para tomar la iniciativa".⁵ Lo importante radica en que los responsables de tomar decisiones en las organizaciones "ya sea a nivel operativo, táctico o gerencial" comprendan cuándo se presenta una situación problemática a la que deben prestarle atención y por tanto involucrarse directamente. Esto supone que en la medida en que surjan los problemas y se presenten oportunidades, los gerentes y directivos

de las organizaciones deben estar atentos para realizar adecuadamente el proceso de toma de decisiones.

Otro aspecto a destacar sobre las particularidades y principales características de los individuos en el proceso de toma de decisiones tiene en cuenta la relación directa de estos con el contexto en el que se desenvuelven y el procesamiento y análisis de información que estos realizan, es decir, el uso de información. Esto hace que para tomar una acertada decisión, los decisores deban prestar especial atención a:

1. La situación que genera el proceso de toma de decisiones y sus particularidades.
2. El contexto en que se ubica dicha situación.
3. La información recopilada sobre los elementos mencionados anteriormente.

Todo esto apunta a que la información deviene el elemento fundamental bajo el cual el decisor se apoya para comprender y percibir adecuadamente la situación generada y el contexto en el que esta tiene lugar, por lo que las capacidades de los decisores giran, o deben girar mayoritariamente, en torno a la comprensión de cómo se recopila, organiza, analiza y usa la información para percibir adecuadamente la situación que da lugar a una decisión en determinado contexto organizacional, de forma que se entienda y comprendan las principales características del fenómeno y se pueda tomar la mejor solución posible.

En este sentido, "quien se encarga de tomar decisiones tendría que identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar qué consecuencias produciría cada una de ellas y evaluar esas consecuencias de acuerdo con objetivos y preferencias".⁶ Esto hace que deba hacer un uso intensivo de información que le permita desarrollar adecuadamente todas estas acciones, lo cual representa la otra fase en la que los decisores deben hacer uso de sus capacidades cognitivas, pues una vez recopilada y representada la información necesaria sobre el contexto y la situación problemática, deben analizar posibles soluciones y proyectar escenarios o consecuencias futuras en los que también la información juega un papel fundamental. Sin embargo, según algunos autores como *Simon, March, Huber, Choo*, entre otros, el individuo no posee la capacidad suficiente como para enfrentar grandes cúmulos de información, procesarla y analizarla, por lo que posee, una capacidad limitada.

Para hacer frente a esta capacidad limitada, el sentido común apunta a lo que algunos autores llaman una toma de decisión colectiva, pues se imbricarían en el proceso de toma de decisión diferentes decisores con puntos de vista particulares y modos de usar y tratar la información de forma específica. Sin embargo, si bien una toma de decisiones individual o colectiva genera ventajas o desventajas en el momento de tomarlas, y el hacerlo de una u otra forma solo le compete a las organizaciones y sus directivos, la capacidad limitada trasciende esta situación por ser una particularidad intrínseca de los seres humanos, por lo que se convierte en un elemento a tener en cuenta y a comprenderse por las instituciones para poder enfocar y orientar un proceso de decisión que busque la mejor solución posible.

LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL Y COLECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES

En múltiples ocasiones, en función de los roles e influencia de determinados directivos de una empresa, se plantea la disyuntiva de tomar una decisión de forma

individual o colectiva, y coexisten ambos tipos de toma de decisión en una organización. No obstante, en algunos casos es más conveniente hacerlo de una manera o de otra. Para determinar si es preferible tomar una decisión de forma colectiva o individual, se deben efectuar una serie de reflexiones sobre las implicaciones de:

- Cómo inciden y se comportan los otros individuos de la organización inmersos en el proceso de decisión.
- La información proveniente de estos.
- La diversidad de criterios que se genera.
- El tiempo involucrado.
- El costo que se invierte en el proceso y el consenso.

Si en la empresa se opta por una toma de decisiones individual, ha de tener en cuenta que existen una serie de variables personales que van a afectar al proceso de decisión. *Donnelly, Gibson e Ivancevich*, en 1994, analizaron cuatro diferencias individuales: "los valores, la personalidad, la propensión al riesgo y la falta de conformidad con la decisión tomada".⁷

Por otra parte, los gerentes a menudo emplean grupos como ayuda en sus tareas de toma de decisiones y para evitar la influencia de estas diferencias mencionadas anteriormente. Esto tiene dos razones principales:⁸

1. "La capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información. Sin embargo, el uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, para utilizarlos en la tarea de tomar decisiones".

2. "La efectividad de la instrumentación de la decisión resulta considerablemente afectada por el hecho de si la decisión es aceptada por las personas encargadas de instrumentarla".

Según *Hutchins* en 1991, "un individuo que toma decisiones es cognitivamente incapaz de examinar tantas alternativas como un grupo de decisión".³ "Esto hace que sea de vital importancia tomar decisiones en grupo, el que se convierte en un Sistema Cognoscitivo: la tarea cognoscitiva de considerar las diversas alternativas son socialmente distribuidas en el proceso de toma de decisiones".³

Estas particularidades de la toma de decisiones por parte de los individuos o grupos de decisión permiten afirmar que en dependencia de la situación problemática sería más o menos oportuno tomar decisiones individuales o grupales, todo está en dependencia de la complejidad del problema y las ventajas o desventajas que generaría utilizar una u otra forma de decisión. Lo cierto es que en cualquiera de los casos, el modelo mental de los individuos juega un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, por lo que se debe tener en cuenta, ya que es este quién ejecuta el proceso.

Hogarth, en 1987, resumió las principales consecuencias de la limitada capacidad humana para el procesamiento de información:⁶

1. "La percepción de la información no es completa, sino selectiva".

2. "Puesto que las personas no pueden integrar simultáneamente una gran cantidad de información, la procesan sobre todo de una manera consecutiva".

3. "El procesamiento de información depende necesariamente de la utilización de operaciones que simplifican tareas de discernimiento y reduce el esfuerzo mental".

4. "Las personas tienen una limitada capacidad de memoria".

También se pueden identificar dos factores que afectan el nivel para tomar la decisión:⁵

1. "Lo competente que sea la persona".

2. "El acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en la información completa".

Esto hace que los individuos que tengan que tomar decisiones se apoyen en sistemas, procesos y recursos que les permitan realizar un proceso de la forma más segura posible. Ante sus limitaciones y para poder efectuar dicho proceso, los individuos utilizan una serie de simplificaciones cognoscitivas que les permiten tratar la incertidumbre. En general, los individuos actúan ante situaciones problemáticas teniendo en cuenta sus capacidades cognoscitivas, su percepción y el uso de información que realizan.

El tema de las limitaciones de los decisores ha generado, ya desde hace algunos años, una teoría basada en la racionalidad de la toma de decisiones. Planteada en los estudios de *Simon* en los años '50 y profundizada en estudios posteriores por autores como *March, Choo, Diez y Redondo*, entre otros, el tema ha generado no solo posturas, sino que con el paso de los años se ha ido conformando todo un cuerpo teórico acerca de la racionalidad limitada de la toma de decisiones, sus efectos y posibles modos de actuación ante esta realidad.

LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Uno de los aspectos que más preocupa a la comunidad de investigadores es la elección o alternativa final de solución y su efectividad. Muchos tienen diversas perspectivas sobre este tema. Sin embargo, todo apunta a que el mecanismo más efectivo radica en la propia implementación y el impacto que genera la decisión en la organización.

Ahora bien, desde los años '50, los investigadores fundamentalmente desde una dimensión cognitiva- debaten sobre las verdaderas capacidades individuales, grupales e incluso organizacionales para elegir la decisión óptima. La interrogante parte precisamente de la propia concepción de lo que se define por decisión: "una alternativa de decisión que es superior a todas las demás cuando se utiliza un solo conjunto consecuente de criterios para comparar todas las opciones disponibles".⁶ También constituye otra interrogante el tema de cuáles acciones o procedimientos deben ejecutarse para llegar a elegir esa alternativa óptima de decisión que se ajuste a la situación problemática concreta. Ante este fenómeno, y dada la imposibilidad de profundizar en un tema tan complejo, subjetivo y escasamente demostrado desde los estudios empíricos, comienza a abordarse en la literatura especializada lo concerniente a la racionalidad de las decisiones, es decir, la capacidad del individuo para discernir, analizar, valorar e interpretar determinado fenómeno.

"Esta relación con la capacidad humana para razonar, hace que el proceso de toma de decisiones adquiera características peculiares y, por tanto, se valore como un proceso que debe ser racional, influenciado por determinados factores como el problema, las causas, las alternativas de solución e incluso la implementación y el control de la decisión".⁹ Estos son los principales factores que inciden en que el decisor y sus capacidades cognitivas pueda desarrollar adecuadamente la toma de decisiones.

Interrogantes como estas comenzaron a surgir en el ámbito organizacional décadas atrás; se iniciaron estudios para profundizar esta particularidad de la toma de decisiones, y surgió como uno de los aportes más significativos asociado a la teoría de la toma de decisiones la racionalidad limitada, propuesta por *Simon* en 1957. Según los estudios desarrollados por este autor, la calidad de la decisión, según *Down*, en 1966, "está limitada de manera considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano".⁸ "De esta forma, en un mundo ideal una elección racional requeriría una búsqueda exhaustiva de alternativas disponibles, información confiable sobre sus consecuencias y las preferencias correspondientes para evaluar esos resultados. En la práctica, tales exigencias sobre la recopilación y el procesamiento de información son irreales".⁶ "En lugar de una racionalidad amplia, objetiva, existe una racionalidad limitada que viene dada, según *Simon* porque la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución se requiere para una conducta objetivamente racional en el mundo real, o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva".⁶

Esta teoría, fundamentada ya desde hace varias décadas, contrasta con la racionalidad absoluta que parte precisamente de la existencia de una decisión óptima, a la que supuestamente se puede y se debe llegar a través de un acertado proceso de toma de decisiones. Ambos postulados, tanto el absoluto como la limitada, parten de:

- La capacidad intelectual de los individuos para procesar información (*Simon*, 1957).
- Los sentimientos y emociones que intervienen en el proceso de toma de decisiones (*Etzioni*, 1988).
- Los hábitos y preferencias de los decisores (*Carnic*, 1985).
- Las relaciones sociales (*Granovetter*, 1985).

En este sentido, *Diez y Redondo*, en 1996, propusieron una comparación de ambas perspectivas (cuadro 3):⁷

Cuadro 3. Comparación entre racionalidad perfecta y limitada

Racionalidad perfecta	Racionalidad limitada
Capacidad cognitiva ilimitada del sujeto que decide.	Necesidad de asistencia de la capacidad mental limitada del sujeto que decide.
Conocimiento de todas las acciones disponibles.	Conocimiento de un conjunto aceptable de acciones.
Conocimiento numérico de todas las consecuencias de las acciones.	Conocimiento aproximado y heterogéneo de las consecuencias.
Evaluación precisa de las consecuencias de las acciones.	Evaluación basada en asunción de imprecisiones y compromisos.
Conjunto de preferencias estables y bien ordenado.	Conjunto de preferencias evolutivo y no asentado.
Recursos ilimitados o no influyentes en el proceso.	Limitación temporal y de coste que afecta la calidad de la decisión.
Búsqueda del mejor resultado posible.	Búsqueda de un resultado satisfactorio.
Informa al que decide sobre lo que debe hacer.	Ayuda al que decide a comprender qué pasará si hace algo.

Fuente: Diez y Redondo (1996).

Las diferencias se centran en la capacidad individual, grupal y organizacional para tomar decisiones, pues es imposible que bajo circunstancias de certidumbre, riesgo o incertidumbre, se pueda tener la capacidad cognitiva ideal y adecuada, se disponga de todo el conocimiento necesario fruto del análisis de la información precisa, oportuna, confiable y suficiente, se cuente con todos los recursos necesarios para proceder a tomar la decisión y se valoren las mejores alternativas de solución fruto de ese conocimiento generado, que dé lugar posteriormente a la selección de la decisión óptima para resolver el problema o aprovechar determinada oportunidad organizacional. Aunque esta sería la situación ideal para la toma de decisiones y las organizaciones aspiren a esto, la realidad demuestra, según autores como *Simon* en 1957, *Choo* en 1998, *Moody* en 1983, *Huber* en 1980, *Granovetter* en 1985, *Etzioni* en 1988, *Carric* en 1985, *Howard* y *Ortiz* en 1971, que es sumamente difícil que los individuos cuenten con todas las capacidades cognitivas necesarias para enfrentar situaciones problemáticas complejas, así como toda la información que se requiere para efectuar análisis de forma tal que la decisión que se tome al final pueda considerarse la mejor que se podía haber tomado para resolver esa situación.

LA RACIONALIDAD LIMITADA DE LOS DECISORES: RETO Y DESAFÍO PARA LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

"Si bien la racionalidad limitada se asocia a la capacidad cognitiva del individuo para tomar decisiones, se pueden incluir otros factores fuera del componente humano, pues una decisión es un acto que ocurre en un contexto que podría describirse como un estado de naturaleza, por lo que el proceso de toma de

decisiones lleva consigo la recopilación de información, la programación del proceso, la evaluación del resultado del proceso y la ejecución de la decisión".¹⁰

Simon (1976) sugiere que los seres humanos son limitadamente racionales, por lo que su conducta racional está limitada por sus capacidades cognoscitivas y por restricciones que son parte de la organización. De acuerdo con esto, identifica tres tipos de limitantes para la toma de decisiones, ya que el individuo está limitado por:⁶

- Sus habilidades mentales, hábitos y reflejos.
- La extensión del conocimiento y la información que posee.
- Los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización.

"Como consecuencia de la racionalidad limitada, el miembro de la organización se comporta de dos maneras cuando toma decisiones: en primer lugar, persigue el resultado satisfactorio mínimo, al buscar un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, en lugar de ir en pos de la solución óptima. En segundo lugar, las organizaciones y sus integrantes simplifican el proceso de decisión, es decir, se aplican rutinas, reglas y heurísticas con el fin de reducir la incertidumbre y hacer frente a la complejidad".⁶

"Todo esto indica que cuando un individuo se encuentra en una situación en la que tiene que tomar una decisión, y tomarla de forma racional, este tendría que identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar qué consecuencias produciría cada una de ellas y evaluar esas consecuencias de acuerdo con objetivos y preferencias".⁶ En este sentido, los procedimientos que desarrolla van a estar permeados de la capacidad cognoscitiva de este. En correspondencia con lo planteado anteriormente, *Simon* en 1976 reconoció que:

1. "La racionalidad exige un conocimiento completo y la previsión de las consecuencias que tendrán lugar en cada elección.
2. Puesto que estas consecuencias se producirán en el futuro, la imaginación tiene que proporcionar la falta de sentimiento experimentado para concederles valor, pero los valores se pueden pronosticar solo de un modo imperfecto.
3. la racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles. En la conducta real, solo llegan alguna vez a la mente muy pocas de todas esas opciones posibles".⁶

Esto evidencia que la racionalidad parte de que no siempre se dispone de todo el conocimiento necesario, ni se cuenta con toda la experiencia ni las capacidades de procesamiento y análisis de información. Por estas razones, las organizaciones se convierten entonces en escenarios necesarios y útiles para el logro de propósitos mayores. En sentido inverso, la organización puede alterar los límites de la racionalidad de sus miembros al crear o variar el medio ambiente en el que tiene lugar la toma de decisión del individuo. *Simon* (1976) sostiene que "la organización influye en las conductas de sus miembros al controlar las premisas de decisión sobre las cuales se toman las decisiones, en lugar de controlar las propias decisiones reales".⁶ Por tanto, un problema fundamental de la organización consiste en definir las premisas de decisión que forman el medio ambiente de esta. Al respecto, el propio autor plantea que "la tarea de la administración es diseñar de tal modo este medio ambiente que el individuo se aproxime todo lo posible a la

racionalidad considerada desde el punto de vista de los objetivos organizacionales en sus decisiones".⁶

Este es un punto de vital importancia para comprender el fenómeno de la racionalidad en la toma de decisiones organizacionales, pues el esclarecimiento de la función de la administración para tomar decisiones racionales permite una mejor comprensión de los mecanismos y acciones que desde la propia organización deben trazarse para optimizar este proceso.

Ahora bien, cómo establecer y comprender mejor este fenómeno y de esta forma dar respuesta a la racionalidad limitada de la toma de decisiones. Se evidencia que, en primer lugar, la organización y la administración juegan un papel fundamental, pues deben crear las condiciones para la toma de decisiones; pero eso no basta, ya que el individuo y la información deben tener un tratamiento y un rol determinado dentro del propio proceso de toma de decisiones.

"A fin de hacer frente a su racionalidad limitada y la complejidad de los problemas con los que tienen que lidiar, *March* y *Simon* (1993 y 1958) determinaron que el personal de las organizaciones adopta cierto número de estrategias reduccionistas, que les permiten simplificar su representación de la situación que presenta un problema al incluir solo los rasgos sobresalientes, antes que intentar modelar la realidad objetiva en toda su complejidad...". En términos generales, el personal de las organizaciones persigue el resultado satisfactorio mínimo, antes que aspirar al máximo, es decir, eligen una opción que excede algunos criterios antes que la mejor alternativa, y siguen programas de acción o rutinas que simplifican el proceso de toma de decisiones al reducir la necesidad de búsqueda, resolución de problemas o elección".⁶

Esto indica que ante la complejidad de las situaciones problemáticas que se presentan en las organizaciones, los decisores no intentan conocer y percibir de forma óptima las causas y posibles condiciones que generaron el problema, la comprensión de este, y su esclarecimiento en ocasiones constituye el punto de partida para iniciar el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, la búsqueda y adquisición de información para realizar adecuadamente el proceso de percepción se centra en determinar los elementos sobresalientes que permitan conocer e identificarse con la situación problemática. Esta actitud es la que se reconoce como persecución del resultado satisfactorio mínimo.

"Esta persecución constituye una forma de comportamiento que permite a las organizaciones orientar sus acciones en aras de desarrollar un proceso que sea lo más efectivo posible y que permita obtener decisiones racionales, que se basan en opiniones y expectativas sobre la probabilidad de sucesos o resultados inciertos en el futuro".⁶ Los decisores, en consecuencia, deben conocer cómo hacer frente a las situaciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre para poder tratar problemas complejos.

La racionalidad de la toma de decisiones exige, en consecuencia, que las organizaciones creen condiciones objetivas y subjetivas para que los decisores puedan desarrollar este proceso de forma adecuada a través de una acertada percepción, procesamiento y análisis de información y valoración de las mejores alternativas de decisión. De forma tal que el resultado final se ajuste a los objetivos propuestos en la toma de decisiones, y se corresponda con los criterios previamente establecidos para evaluar cada alternativa; todo esto en aras de determinar la mejor decisión de acuerdo con la situación problemática concreta que se presenta en la organización.

LA PROBLEMÁTICA DE LA RACIONALIDAD LIMITADA EN LA TOMA DE DECISIONES Y SU OBLIGADO ACERCAMIENTO Y COMPRENSIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES

La problemática asociada al modo en que se toman y deben tomarse las decisiones ha sido abordada, como ya se ha mencionado, en numerosos estudios y, de hecho, es uno de los enfoques que predominan en la literatura sobre el tema. Entre los elementos que se pueden mencionar del análisis de dichas investigaciones se destaca que:

- Las decisiones organizacionales las toman individuos o grupos de individuos en las organizaciones.
- Los individuos poseen una capacidad limitada de procesamiento y análisis de información, así como de conocimiento, que permiten desarrollar un razonamiento para tomar la mejor decisión, es decir, la decisión óptima.
- Este proceso de toma de decisión está permeado por la personalidad y el propio modelo mental de cada individuo que participa en él.
- Las relaciones sociales son determinantes para la elección de la decisión final y sus características influyen, por tanto, en el proceso.
- Los procesos asociados a la cultura, el intelecto y el aprendizaje intervienen en la toma de decisiones.

Estos resultados que se presentan y las investigaciones realizadas hasta el momento, confirman que uno de los componentes más importantes para la toma de decisión en las organizaciones, como bien plantea *Angeloni*¹¹, son los individuos, y que los modelos mentales, así como las relaciones sociales que estos presentan, son determinantes.

Los directivos de las organizaciones, una vez que reconocen y respetan los diferentes niveles de decisión existentes en estas: "estratégico, gerencial, táctico y operativo",¹² deben ser capaces de garantizar las condiciones objetivas y subjetivas para que este proceso se desarrolle lo más acertado posible, y permita la obtención de ventajas y fortalezas institucionales.

Si bien es cierto que la creación de estas condiciones dependen, en primer lugar, de las características de cada contexto institucional, se debe velar porque los decisores sean capaces de contar con una infraestructura informacional y tecnológica adecuada que permita la selección, el procesamiento, el almacenamiento y el análisis de información, así como canales comunicativos bajo los cuales esta se comparta o difunda y, a su vez, las decisiones tomadas. Esta infraestructura debe ir aparejada de una cultura organizacional e informacional, como bien plantea *Valentim*,¹³ que posibilite que los decisores puedan respetar las premisas organizacionales que pueden conducir u orientar las reglas o modos de actuación para tomar decisiones. Estas premisas cobran importancia porque posibilitan que los decisores puedan valorar qué elementos tener en cuenta a la hora de tomar una decisión organizacional.

Otro aspecto que es importante señalar es que la racionalidad limitada de los individuos que toman decisiones se puede favorecer con la incorporación de enfoque y prácticas gerenciales que van desde la propia gestión organizacional hacia la gestión de información y del conocimiento. Estas últimas permiten y garantizan una adecuada organización, control y planificación de los recursos de información para, de esa forma, hacer un mejor uso y manejo de la información y del conocimiento, ya sea este último tácito o explícito. Lo cierto es que cada vez más las propias deficiencias que pueden presentar los decisores en materia de información y de insuficiencias o carencias de conocimiento y determinadas competencias, pueden favorecerse a través de la formación y la alfabetización informacional de estos.¹⁴

Se menciona que muchas de las limitaciones cognoscitivas de los decisores radica o se refiere al uso y manejo de la información, por lo que la implementación de estas acciones y procesos pueden ir creando no la capacidad total y absoluta para realizar el uso óptimo de información, pero sí crear fortalezas en cuanto a las capacidades o competencias informacionales en los individuos.

Ahora bien, mucho se ha abordado sobre la racionalidad limitada y la absoluta para establecer comparaciones y argumentar las diferencias de una y otra, de forma tal que se puedan asentar las características de la racionalidad limitada. Sin embargo, un elemento a tener en cuenta es que quien toma decisiones, siempre en la mayoría de los casos se esfuerza por determinar las mejores alternativas de decisión, por lo que siempre establecerá criterios o premisas para ejecutar el proceso que para su consideración serán las mejores. Esto lleva a reflexionar sobre el hecho de cómo un individuo identifica que no cuenta con la información completa, que no percibe en su totalidad y acertadamente la situación problemática cuando él es quien establece los criterios para determinar cuándo está o no en condiciones de tomar una decisión.

Esta polémica o aparente contradicción, que se puede representar claramente en el plano teórico, puede variar en su dimensión práctica, pues no se conciben decisores que tomen decisiones con conocimiento de que estas no son las mejores; la lógica indica que siempre que se toma una decisión es porque esta es la mejor alternativa de las valoradas, de acuerdo con el contexto y la realidad en que se toma, por lo que nunca, o casi nunca, se cuestiona si es la mejor, porque al ser la más factible se convierte en la adecuada, es decir, la idónea. Claro está, esto no quiere decir que se sea poco flexible y que a veces no se esté del todo satisfecho con una decisión tomada, pero todo indica que cuando se decide implementarla es porque representa la mejor entre todas las alternativas analizadas.

Todo lo expuesto anteriormente permite esclarecer un poco más al respecto, aunque pueden surgir y potenciarse más estudios para profundizar sobre este tema. Lo cierto es que la racionalidad limitada permite que se pueda comprender la naturaleza de los individuos al tomar decisiones, y basado en esto contribuir a asegurar y reforzar esas aparentes debilidades que se tienen a la hora de desarrollar este proceso; pero este reconocimiento no debe partir de la comparación con la racionalidad absoluta. Un acercamiento a lo planteado se puede visualizar de la siguiente forma (cuadro 4):

Cuadro 4. Estrategias o acciones organizacionales para orientarse hacia la racionalidad limitada de los decisores.

Racionalidad limitada	Estrategias y acciones organizacionales
La percepción de la información no es completa, sino selectiva.	Todo depende del acceso a las fuentes de información de que se disponga, por lo que casi siempre procesos asociados a la inteligencia organizacional y a la gestión de información contribuyen al uso adecuado de información y, por tanto, de una percepción adecuada a la realidad en que se desarrolla el proceso de decisión.
Puesto que las personas no pueden integrar simultáneamente una gran cantidad de información, la procesan sobre todo de una manera consecutiva.	El procesamiento y análisis de información puede verse apoyado del uso de técnicas específicas, tanto cuantitativas como cualitativas. De igual forma, el uso de sistemas de información para la toma de decisiones sobre los que han profundizado varios autores, entre los que se destacan <i>Arjonilla y Medina</i> ⁴⁴ , y <i>Laudon y Laudon</i> ⁴⁵ , puede favorecer las valoraciones que se desprenden en el proceso, digase: sistemas de información gerencial (MIS), los sistemas expertos (ES), los sistemas de información para ejecutivos (EIS), de ayuda a la decisión en grupos (GDSS), de los de ayuda a los ejecutivos (ESS), la automatización de oficinas (OAS), sistema de procesamiento de transacciones (TPS), los sistemas inteligentes (IS) y los sistemas de trabajo de conocimiento (KWS).
El procesamiento de información depende necesariamente de la utilización de operaciones que simplifican tareas de discernimiento y reduce el esfuerzo mental.	Aquí interviene considerablemente la experiencia de los individuos que toman decisiones y los patrones o estilos que asumen para desarrollar este proceso. Casi siempre los decisores asumen posturas, hábitos y preferencias que le ayuden a discernir adecuadamente en los análisis y, a su vez, se reduzca el esfuerzo mental reduciendo estrés o incertidumbre al ejecutar el proceso.
Las personas tienen una limitada capacidad de memoria.	La gestión documental y, por tanto, los archivos institucionales (de oficina, centrales o intermedios) pueden contribuir a resguardar los procedimientos y las experiencias pasadas bajo las que se tomaron decisiones. Esto no solo garantiza que las decisiones formen parte de la memoria institucional, sino que se puede favorecer la asimilación de nuevos conocimientos para crear nuevas competencias y enfrentar mejor los procesos de decisión.
Las personas pueden no ser todo lo competente que se requiere.	La formación y cursos de capacitación contribuyen a perfilar las capacidades de directivos, gerentes y especialistas que toman decisiones. La alfabetización informacional y tecnológica constituyen ejemplos de esto. Por otra parte la propia especialización que se va adquiriendo en el cargo que se desempeña o ejecuta sirve como apoyo para adquirir y transmitir nuevas experiencias y competencias asociadas a la toma de decisiones.
Necesidad de asistencia de la capacidad mental limitada del sujeto que decide.	El apoyo en especialistas, expertos o grupos de decisión favorece la asistencia requerida. Los decisores se apoyan en la información de los diferentes niveles de decisión, es decir, se nutre de los especialistas o expertos que puedan enriquecer mejor los análisis efectuados. Esto hace que la existencia de sistemas de información, de gestión de información, de inteligencia organizacional y de gestión de conocimiento creen las condiciones para garantizar mayores y mejores flujos informacionales para la toma de decisiones. De igual forma la presencia y colaboración de especialistas de información que contribuyan con el desarrollo de estos sistemas es fundamental para garantizar la efectividad de estos últimos.
Búsqueda de un resultado satisfactorio.	Siempre se busca el mejor de los resultados en correspondencia con la realidad en la que se actúa, por lo que la decisión final que se adopta es la mejor entre todas las alternativas analizadas y, por tanto, no se concibe que puedan existir algunas óptimas o superiores cuando el marco de las analizadas conlleva la elección de las más adecuadas de acuerdo con la situación problemática existente.
Los valores o conceptos de propósito de los individuos pueden discrepar de los objetivos de la organización.	Esta brecha se reduce estableciendo las premisas organizacionales para tomar decisiones, las cuales siempre deben estar enfocadas a la visión, misión y objetivos de las organizaciones, por lo que los valores y propósitos de los decisores deben corresponderse con la planificación estratégica de las organizaciones o de lo contrario se pueden tomar decisiones que no sean efectivas o idóneas.

Fuente: Elaboración propia.

Estas acciones organizacionales antes mencionadas ejemplifican cuáles son los desafíos que en materia de toma de decisiones las entidades deben enfrentar con el objetivo de, a partir del reconocimiento de la racionalidad limitada de los decisores, lograr identificar las mejores alternativas de decisión de forma que estas generen y conviertan debilidades en fortalezas y sacar ventajas de las oportunidades. El gran reto está en reconocer lo que representa la racionalidad y cómo se puede contribuir a que esta incida favorablemente en los procesos de decisión que tienen lugar en las organizaciones. A rasgos generales una contribución importante es la existencia de sistemas y estrategias organizacionales. Entre los primeros se pueden encontrar los sistemas de información organizacionales, los sistemas de información para la toma de decisiones y los de gestión de la información, documentales, del conocimiento y de inteligencia organizacional. La estrategia se refuerza con la existencia de una planificación que permita no solo trazar premisas, sino también trazar objetivos institucionales de forma que puedan orientar el proceso de decisión.¹⁵

CONSIDERACIONES FINALES

La toma de decisiones organizacionales constituye un proceso informacional que tiene entre sus componentes fundamentales la situación problemática, la información, los elementos contextuales y el individuo. Este último tiene vital importancia, ya que de él dependen todos los procesos sociocognitivos que tienen lugar en el proceso de decisión y, a su vez, su actuación es la que determina la decisión final que se asume en este, así como su implementación.

El estudio del comportamiento de los individuos que toman decisiones, es decir, los decisores, es fundamental, ya que desde la teoría de la administración esto constituye una forma de comprender los modos, mecanismos, técnicas y herramientas que ellos utilizan y, al mismo tiempo, permite profundizar sobre las premisas y principales características que asumen y respetan los decisores para desarrollar la toma de decisiones.

La racionalidad limitada constituye una de las características de los decisores sobre las que más se ha profundizado en la literatura especializada. El tema ha sido abordado por varios investigadores a partir de la década del '50. Sin embargo, al ser analizado se visualiza que son muchas las inquietudes que hacen que todavía hoy día sea valorado. Cuestiones relacionadas con la racionalidad absoluta y, por tanto, las verdaderas capacidades cognoscitivas que presentan los decisores, hacen que esta se convierta en un elemento de gran interés para la comunidad científica que investiga sobre la toma de decisiones y el comportamiento de los individuos dentro de esta.

La racionalidad limitada y su comparación con la racionalidad absoluta en una dimensión teórica parte del reconocimiento de las limitaciones o capacidades limitadas que presentan los decisores dada su propia naturaleza, es decir, sus condiciones de análisis y procesamiento informacional, su capacidad de memoria, entre otros aspectos. Sin embargo, es importante reconocer que esta realidad debe ser comprendida por las organizaciones actuales, no para comprender y justificar las decisiones que se toman en ellas, sino por el contrario, para aunar esfuerzos institucionales y crear o fortalecer las condiciones institucionales objetivas (infraestructura) y subjetivas (cultura) que garanticen incrementar las capacidades de los decisores al desarrollar procesos de decisión.

La verdadera comprensión de la racionalidad limitada como realidad de los individuos que toman decisiones radica en poder establecer premisas y acciones institucionales que fortalezcan a los decisores en cada nivel de decisión y, por tanto, minimicen las consecuencias negativas que pueden presentarse en el desarrollo de este proceso. Esto permite reconocer la importancia de esta característica y sobre todo garantiza la verdadera comprensión de esta en los procesos de decisión organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Roberto MA. Strategic Decision-Making Processes: Beyond the Efficiency-Consensus Trade-Off. *Group Organization Management*. 2004;29(6):625-58.
2. Wijnberg NM, van den Ende J, Wit O. Decision making at different levels of the organization and the impact of new information technology: two cases from the financial sector. *Group Organization Management*. 2002;27(3):408-29.
3. Lant TK, Hewlin PF. Information cues and decision making: the effects of learning, momentum and social comparison in competing teams. *Group & Organization Management*. 2002;27(3):374-407.
4. Ricart JE, Llopis J, Pastoriza D. Dirección y directivos para el siglo XXI. *Harvard Deusto Business Review*. 2008:52-62.
5. Moody PE. Toma de decisiones gerenciales. Bogotá: McGraw Hill; 1991.
6. Choo CW. La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford University Press; 1999.
7. AECA. La toma de decisiones en la Empresa. Madrid: AECA; 2002.
8. Huber GP. Toma de decisiones en la gerencia. México: Trillas; 1989.
9. Codina A. La indecisión en la gerencia, el temor al fracaso. 2006: Available from: <http://www.degerencia.com/articulo/la_indecision_en_la_gerencia_el_temor_al_fr_acaso>
10. Howard A, Ortiz S. Decision making and the study of social process. *Acta sociológica*. 1971(14):213-26.
11. Angeloni MT. Elementos intervinientes na tomada de decisão. *Ciencia da Informação*. 2003;32(1):17-22.
12. Wiig K. A knowledge model for situation-handling. *Knowledge research institute*. 2003:3-27.
13. Valentim MLP. Informação, conhecimento e inteligência organizacional. Marília: Fundepe; 2006.

14. Arjonilla SJ, Medina JA. La gestión de los sistemas de información en la empresa. Madrid: Ediciones Pirámide; 2002.

15. Laudon K, Laudon J. Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Education; 2004.

Recibido: 26 de septiembre de 2012.

Aprobado: 24 de diciembre de 2012.

MSc. *Yunier Rodríguez Cruz*. Departamento de Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Calle G, entre 21 y 23, Vedado, La Habana, Cuba. Correo electrónico: yunier@fcom.uh.cu