

UN MODELO DE ANÁLISIS RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES, DESDE LA PERSPECTIVA ELSTERIANA*

*Florina Guadalupe Arrendondo Trapero***

*José Carlos Vázquez Parra****

* El presente artículo es resultado de una investigación realizada en la Línea de Ética Organizacional, de la Cátedra de Ética del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México. La investigación fue desarrollada desde 06-2012 hasta 05-2013. El artículo se recibió el 21-09-12 y se aprobó el 24-05-13.

** Doctorado en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, San Sebastián, España, 2007; maestría en Administración, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México, 1996; maestría en Ciencias, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México, 1992; Estudios humanísticos con especialidad en ética, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México, 2008; licenciatura en Sistemas de Computación Administrativa, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México, 1989. Profesora titular, Departamento de Filosofía y Ética, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México. Miembro del grupo GEDEO. Correo electrónico: farredon@itesm.mx.

*** Maestría en Educación, Universidad del Valle de Atemajac, Puerto Vallarta, México, 2009. Licenciatura en psicología, Universidad del Valle de Atemajac, Puerto Vallarta, México, 2013; licenciatura en Derecho, Universidad del Valle de Atemajac, Puerto Vallarta, México, 2006. Investigador Doctoral, Departamento de Filosofía y Ética, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México. Correos electrónicos: A00810336@itesm.mx y Jvazquez24hrs@gmail.com.

Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana

RESUMEN

Con base en la perspectiva *elsteriana* (modelo racional para la toma de decisiones gerenciales, RTDG), se presenta un modelo de análisis que propone como eje central la racionalidad en la toma de este tipo de decisiones. El modelo de análisis integra deseos, creencias y preferencias como los elementos que intervienen en la decisión del agente. Esto permite un abordaje más complejo, al considerar la autonomía de los deseos que influyen en la decisión, la cantidad de evidencia que respalda las creencias de los gerentes, y la óptima generación de las preferencias al evaluar alternativas. El modelo RTDG, al contemplar estos elementos, permite un proceso más racional, que reduce la incertidumbre, genera mayor certeza al tomar decisiones gerenciales y, por lo tanto, en la orientación hacia los fines organizacionales.

Palabras clave: racionalidad, toma de decisión, creencias, deseos, preferencias.

Clasificación JEL: M12, M14.

A rational analysis model for managerial decision making, from the *Elsterian* perspective

ABSTRACT

An analytical model for rational management decision making based on the Elsterian perspective is presented. By integrating the desires, beliefs and preferences that influence decision makers, the model allows a more complex approach to the specific factors that affect decisions. These factors correspond to the autonomy of desires, the amount of evidence required to support the beliefs held by managers, and an optimal building of preferences when it comes to evaluating alternatives. By taking these elements into consideration, the model achieves a more rational process that reduces uncertainty in management decisions and, therefore, in orienting them towards organizational purposes.

Keywords: rationality, decision making, beliefs, desires, preferences.

JEL classification: M12, M14.

Um modelo de análise racional para a tomada de decisões gerenciais a partir da perspectiva *elsteriana*

RESUMO

Apresenta-se um modelo de análise que propõe como eixo central a racionalidade na tomada de decisões gerenciais baseado na perspectiva *elsteriana* (modelo racional para a tomada de decisões gerenciais – RTDG). O modelo de análise integra os elementos que intervêm na decisão do agente, como os desejos, as crenças e as preferências. Isso permite uma abordagem mais complexa ao considerar a autonomia dos desejos que influem na decisão, na quantidade de evidência que respalda as crenças dos gerentes e na ótima geração das preferências ao avaliar alternativas. O modelo RTDG, ao contemplar esses elementos, permite um processo mais racional, que reduz a incerteza, gera maior certeza ao tomar decisões gerenciais e, portanto, facilita atingir os fins organizacionais.

Palavras-chave: racionalidade, tomada de decisão, crenças, desejos, preferências.

Classificação JEL: M12, M14.

Introducción

La reflexión filosófica ofrece al campo de la toma de decisiones la posibilidad de que el individuo pueda decidir qué actuación es más apropiada, (como lo contempla la ética), qué acción es más buena (como lo contempla la moral), o qué acción es más racional (como lo contemplan la epistemología y la teoría de la acción). A pesar de lo complejos que puedan ser los procesos de toma de decisiones, ellos están orientados por un camino común, que implica un proceso básico de elección para la resolución del problema (Moody, 1991). Así, el análisis y estudio de la toma de decisiones se ha ido expandiendo a todos los ámbitos que implican una actuación humana, incluyendo por supuesto, el contexto organizacional.

La acción intencional, es decir, aquella que trae aparejado un proceso deliberativo por parte del agente, siempre será una invitación para el análisis de la toma de decisiones, ya que detrás de cualquier acción, se encuentra una elección y con ella una decisión que puede ir desde un contexto mayormente interno, como en los casos en donde el agente toma decisiones éticas, hasta elaborados procesos de interrelación con agentes externos, como se da en la administración o en la economía.

En este orden de ideas, todas las áreas del conocimiento involucradas buscan de la teoría de la decisión un objetivo en común: tomar mejores decisiones. El presente artículo expone que la toma de decisiones óptimas se refiere en gran medida a las más racionales, estima la importancia de contar con información adecuada que respalde la elección,

así como de lograr la menor incertidumbre durante todo el proceso, incluyendo las consecuencias de la decisión misma. Es decir, desde un sentido instrumental, se busca que las decisiones alcancen de la manera más certera los fines fijados por los deseos del agente, fines que deberían corresponder a la razón de ser de la empresa.

Sobre esta base, el artículo tiene el objetivo de presentar un modelo de análisis racional de la toma de decisiones gerenciales sustentado en la perspectiva elsteriana, modelo que pretende mostrar una forma de analizar más detalladamente el proceso de la toma de decisiones y ofrecer con él una alternativa para interpretar la actividad gerencial como una manifestación de la realidad de la empresa.

El modelo de análisis RTDG (racional para la toma de decisiones gerenciales) busca dialogar con las anteriores propuestas teóricas para la toma de decisiones (teoría neoclásica, teoría de la agencia, teoría de los satisfactores, teoría de juegos, teorías post-keynesianas), y complementarlas con un estudio mucho más detallado y crítico de los elementos que intervienen en el agente, como son los deseos, las creencias y las preferencias. De manera adicional, el modelo de análisis RTDG no únicamente resulta beneficioso al momento de estimar el nivel de racionalidad de una decisión, sino que también es un medio alternativo óptimo para reducir considerablemente la incertidumbre natural que tiende a rodear toda elección, decisión o consecuencia de una acción específica.

El tema se justifica ya que la empresa se concibe no solo como una entidad sino, más

bien, como una abstracción constituida por individuos concretos, que son quienes al final de cuentas terminan tomando las decisiones, en representación de la organización. El modelo de análisis RTDG busca enfocarse en el individuo y sus decisiones, y no en la organización como una totalidad de decisiones. Esta posibilidad de entrelazar los deseos, las creencias y las preferencias individuales del agente o de los agentes colectivos con las necesidades, fines y objetivos de la empresa, por medio de un análisis exhaustivo crítico, es una alternativa de abordaje que abre caminos a un sinfín de nuevos y futuros estudios, basados, no únicamente en el proceso de toma de decisiones de manera aislada, sino también en todos aquellos elementos emocionales, intelectuales, culturales o psicológicos que intervienen en la toma de decisiones gerenciales.

El primer acercamiento se dará teniendo un diálogo entre las diferentes perspectivas de la teoría de la toma de decisiones, luego de señalar las razones por las que se ha optado por la perspectiva elsteriana. Posteriormente, se profundizará en la manera en que la teoría elsteriana de la racionalidad resulta útil para la toma de decisiones dentro del entorno organizacional, y, como último punto, se propondrá un modelo de análisis racional de toma de decisiones gerenciales (RTDG), mediante el cual se busca alcanzar un equilibrio entre los pasos del proceso clásico de la toma de decisiones y la teoría elsteriana de la acción racional.

1. Jon Elster y la toma de decisiones gerenciales

Una empresa, entendida como grupo humano, es resultado de múltiples tomas de decisiones (Coase, 1937). A partir de ellas la organización busca cumplir sus funciones básicas, define sus relaciones, sus roles, el estatus y el papel que desempeñan todos sus miembros de manera racional, con lo cual logra cumplir los objetivos y la razón de ser de la empresa (Anzola, 2003). Sin embargo, más allá del análisis del *cómo*, es importante hacer hincapié en que tales decisiones lleguen a ser efectivas y que generen los resultados óptimos para cumplir con los fines de la organización (Estrada, 2008). Por ello, el análisis de la toma de decisiones es una función sumamente importante por parte de la gerencia, pues esta tiene un impacto directo en el éxito o fracaso de las decisiones que se toman dentro de la organización (Tsang, 2004).

La percepción de la empresa, como ente constituido por individuos particulares, hace que el papel que desempeña el agente en la toma de decisiones gerenciales se vuelva determinante de nuestro análisis. Por tanto, se hará un recorrido desde la perspectiva neoclásica, en la que se presumía una racionalidad intrínseca que conducía a la optimización de las decisiones (Drucker, 1978), hasta una propuesta más crítica, como la de los planteamientos de Herbert Simon (1989) que cuestionan la posibilidad del agente de tomar decisiones óptimas, por tener una racionalidad limitada. A partir de estos planteamientos, y con base en el punto de vista elsteriano, que es notoriamente estructuralista, el gerente buscará analizar la toma de decisiones gerenciales a

partir de la mayor cantidad de elementos posibles, pues de esta manera no solo evitará la irracionalidad de sus acciones, sino también, alcanzará mayor objetividad y certeza de las mismas. Así pues, apelar a la racionalidad del individuo es un elemento determinante en la reflexión intrínseca de toda decisión gerencial.

Jon Elster¹ (1999), filósofo, teórico social y político noruego, considera que la acción racional debe implicar tres operaciones de optimización: hallar la mejor acción para las creencias y los deseos dados, fundamentar la creencia de la mejor manera, y acumular la cantidad necesaria de pruebas que respalden los deseos dados y las creencias previas. Todo esto, dentro de un elaborado proceso reflexivo de elección y decisión entre las preferencias de actuación generadas.

Elster (2007) sostiene que la forma ideal de explicar una acción, y las decisiones que la anteceden, consiste en demostrar que estas se den de manera racional; aunque este propósito es pocas veces alcanzado plenamen-

te, es un ideal que permite al agente ser más reflexivo sobre la toma de sus decisiones.

La toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana, obliga a que se dé un análisis mucho más minucioso del requerido por las anteriores propuestas teóricas, ya que integra los diferentes elementos que conforman la elección, considerando las *creencias* y la integridad en los *deseos* de los agentes (personales y organizacionales) que participan en la misma, así como el vínculo de las *preferencias* entre las que se dan la elección y la decisión con la razón de ser de la empresa.

Esta perspectiva puede resultar desafiante para las versiones teóricas más dominantes dentro del análisis de la toma de decisiones, mas la pretensión del presente artículo no es contradecir los postulados existentes sino, más bien, complementarlos por medio de un modelo de escrutinio mucho más crítico y estructurado.

A continuación, se presentan diferentes aportes de las teorías más importantes en relación con la toma de decisiones, que se han considerado como planteamientos determinantes para poder entablar un diálogo con la teoría elsteriana.

Ante las propuestas neoclásicas, como las de Marshall (1978), Drucker (1978), Koontz (1980) y Terry (1973) que concentran la cuestión de la racionalidad como una característica formal de las acciones individuales, Elster cuestiona dicha posibilidad humana de ser tan racional como creemos. Para el noruego, la propuesta neoclásica, más que ser errónea, le resulta demasiado estrecha o

¹ Desde hace 40 años, cuando se doctoró en letras y ciencias sociales en la Universidad de París (1972), Jon Elster ha hecho grandes contribuciones a diferentes campos de las ciencias, incluyendo la economía, la política, las ciencias sociales y la filosofía. Los aportes de lo que se podría llamar el *pensamiento elsteriano* abarcan diferentes materias, pero sin duda, cuando se busca leer a Jon Elster por primera ocasión, los temas que más saltan a la luz son su abordaje del individualismo metodológico, así como sus contribuciones a la teoría de la elección racional. No obstante, después de una lectura y un análisis más profundos, se puede llegar a la conclusión de que son sus aportes al tema de la racionalidad humana, el punto de encuentro más significativo de la mayoría de sus contribuciones.

estricta, pues la presunción de racionalidad que trae consigo, deja sin examinar los deseos y las creencias que forman las razones que respaldan la decisión misma.

Elster estima que las propuestas del modelo neoclásico sustentan la racionalidad de sus decisiones, en gran medida, en la consistencia manifiesta de sus acciones, sin considerar que la racionalidad implica algo más que actuar *consistentemente*. El análisis de la toma de decisiones gerenciales que no contemple la necesidad de examinar los deseos y las creencias del agente decisor se arriesga a no poder interpretar actuaciones generadas por motivaciones ocultas (deseos influidos por pasiones o elementos externos) o por creencias sin evidencia suficiente que las sustente (información sesgada o errónea). Adicionalmente, se vuelve presa fácil de la debilidad de la voluntad del agente (quien toma decisiones sesgadas por sus propios intereses y no por los intereses de la empresa), así como de un alto grado de incertidumbre en las consecuencias de la acción (Elster, 1988).

En cuanto a la propuesta de Stephen Ross (1973) y Verle y Emanes (1991), mejor conocida como la *teoría de la agencia*, el planteamiento elsteriano viene a resultar complementario del dilema natural que afecta este tipo de análisis de toma de decisiones, fruto de la divergencia entre los intereses del agente decisor, con los intereses del *principal*. Según Jerson y Meckling (1976), no puede haber un agente perfecto que logre separar la maximización de sus beneficios personales de los de sus principales, por lo que, para evitar un problema entre estos, la organización tiende a métodos que busquen

compensar al agente, como es el caso de los incentivos, o pretendan evitar que el agente actúe movido por sus intereses, como es el manejo de sistemas de control más estrictos. Desde la perspectiva elsteriana, este dilema se genera principalmente como un error en la estructuración de la escala de preferencias del agente, la cual debe estar comprendida por creencias perfectamente respaldadas en evidencia óptima, es decir, en creencias racionales, elsterianamente hablando.

La falta de información, o de acceso a la misma, por parte del agente decisor, puede llevarlo a tener creencias sesgadas o erróneas de los objetivos de la organización, generando con ello un conflicto con sus fines particulares. Si el gerente no comprende la razón de ser de la empresa, difícilmente podrá estructurar escalas de preferencias de calidad, lo que puede llevarlo a decidir por alternativas de acción que se apeguen a sus deseos particulares sin apropiar racionalmente los de la organización.

Pudiera pensarse que el actuar conforme a la maximización de los intereses del principal atendería contra la autonomía del agente; sin embargo, desde un enfoque elsteriano, si las creencias del individuo se encuentran perfectamente estructuradas, este reconocería que el beneficio de la empresa le significa un beneficio para él mismo, el cual podría versar, desde la satisfacción de hacer bien su trabajo, hasta el reconocimiento de sus superiores o algún tipo de incentivo. El actuar conforme a los intereses de una organización a la que se pertenece no significa la pérdida de autonomía en el individuo, sino más bien, la internalización de lo que para el principal

y la empresa es bueno y que, racionalmente, también debería serlo para el agente.

Este dilema ha dado cabida a una gran cantidad de opiniones acerca de la responsabilidad que puede llegar a tener un agente sobre las decisiones que se toman en nombre de la empresa. Por ejemplo, para Velásquez (2000) y French (1995) aunque el gerente o un grupo determinado tomen las decisiones dentro de una organización, estos no pueden ser agentes de las acciones de la misma, pues sus decisiones responden a los requerimientos de la empresa y no a los propios. Por otro lado, tanto Brown (1992) como May (1997) consideran que toda actuación individual en nombre de la empresa debe interpretarse como acción personal, ya que la *agencia* prevé que el individuo tenga cursos de acción alternativos que pueda elegir y justificar con razones válidas, por lo que independientemente de la empresa, el individuo es responsable de las decisiones que toma.

De esta manera, ya sea que nos apeguemos a una postura o a otra, es importante contemplar las características individuales del agente decisor, ya que, sin importar si es una sola persona o un grupo, las decisiones tomadas por este requieren del análisis minucioso y crítico de los elementos (deseos, creencias y preferencias) que intervienen en el proceso decisorio. Así, un nuevo modelo de análisis que incorpore todos estos puntos de una manera exhaustiva resulta claramente beneficioso, pues no solo considera las observaciones de los anteriores modelos teóricos, sino que también evita que se generen dilemas que presenten conflictos en la forma en que se toman las decisiones gerenciales.

Otro planteamiento que es importante contrastar con el modelo que se propone es el de la *teoría de los satisfactores* del politólogo y premio Nobel de economía Herbet Simon, pionero del movimiento cognitivo en las organizaciones. Para Simon (1989), el modelo neoclásico se aleja de la realidad de cada empresa en particular, pues la presunción de agentes plenamente racionales es un ideal. Este teórico estadounidense considera que el individuo que toma las decisiones gerenciales debe ser visto como un *homo administrativus*, es decir, aquel ente que frente a factores como la complejidad, los problemas de información o la racionalidad limitada no consigue maximizar todas las acciones que genera, sino simplemente acercarse a tomar decisiones suficientemente *satisfactorias* (Simon, 1982). De esta forma, Simon estima que las decisiones alcanzadas por el agente pueden ser satisfactorias, más que óptimas, estructurando de tal forma diversos niveles de satisfacción, con los cuales no se cierra únicamente a la consecución plena de los objetivos de la empresa (Estrada, 2008).

Ante esta propuesta teórica, Elster (2000) acepta que Simon es bastante certero al hablar de la indeterminación y la racionalidad limitada que suelen afectar la toma de decisiones, así como del estado ideal que significa el calificativo de racionalidad. Sin embargo, el noruego estima que la propuesta del estadounidense no explica el porqué de los diferentes niveles de aspiraciones o de satisfacción, es decir, no aclara la manera en que el agente podría llegar a generar estos niveles, lo cual, para la perspectiva de Elster, deja este modelo como un planteamiento incompleto. Además, conforme a la propuesta els-

teriana, algunos factores como el problema con la información, pueden verse altamente beneficiados por medio de un modelo de generación de creencias y deseos racionales, por lo que el planteamiento de Elster podría llevar a que el agente alcanzara la optimalidad de sus decisiones y no tanto la simple satisfacción que prevé Simon.

Una última confrontación teórica resultaría con aquellas corrientes que se apegan a la incertidumbre radical de las decisiones, como es el caso de Earl y Kay (1985), Dunn (1998), Shapiro y Mott (1995) y Barro y Grossman (1971), quienes, con sustento en el modelo post-keynesiano, consideran que el futuro de las decisiones resulta imprevisible y que este no se puede llegar a conocer ni siquiera probabilísticamente. Para estos teóricos, lo único que importa en la toma de decisiones es la confianza que se puede llegar a tener sobre el que decide, pues el futuro es desconocido y, dado que este no ha ocurrido, no existe información precisa, salvo que se hagan proyecciones (lo cual supone que se repetirá el pasado) o apuestas soportadas en escenarios probables o factibles. La anterior idea es sustentada por Sawyer (1988); él argumenta que este radicalismo keynesiano puede ser reducido con base en expectativas adaptativas, es decir, visiones del futuro condicionadas por acontecimientos del pasado y situaciones del presente.

Elster es igualmente un partidario de la inevitable incertidumbre en las decisiones; sin embargo, como Sawyer (1988) y Walters y Young (1999), él también contempla la presencia de elementos, como las expectativas, las creencias, las instituciones, entre otros,

que influyen en las percepciones y decisiones actuales, modelando lo que pasará en el futuro y logrando matizar esa percepción de incertidumbre radical. Sin embargo, a diferencia de la teoría post-keynesiana, Elster sí establece que a mayor información se puede alcanzar mayor certidumbre. La incertidumbre se reduce al tener mayor evidencia, aunque no se elimina totalmente, dado que el futuro es desconocido.

Tomando como referencia la *teoría de juegos*, inicialmente planteada por Neumann y Morgenstern (1944) y posteriormente abordada por Nash (1996) en la década de los 50, Elster (2007) reconoce que, así como lo postula esta teoría, el tomar decisiones en un mundo de entes racionales siempre trae consigo una gran cantidad de incertidumbre, pues la interacción entre individuos igualmente racionales es un elemento externo adicional que puede llegar a afectar considerablemente las consecuencias estimables de nuestros actos. Sin embargo, Elster (1999) establece que abandonarse a la fortuna o al azar no es el camino adecuado, y aunque la racionalidad puede verse sesgada por la indeterminación, la debilidad de la voluntad u otros factores externos, eso no evita que los agentes pretendan tomar decisiones racionales.

Aunque para Elster (2007) lo señalado por la teoría de juegos llega a ser desafiante para sus planteamientos, por ser un modelo basado en elecciones estratégicas y no paramétricas, estima que esta teoría solo afecta a las características predictivas de su propuesta, cuestión que finalmente termina aceptando al considerar que la teoría misma de la elección racio-

nal llega a ser conceptualmente valiosa simplemente por su poder explicativo. De esta manera, Elster (1999) reconoce que aunque la incertidumbre no logra evitarse, sí se puede llegar a tomar decisiones a pesar de ella; plantea que, aunque la teoría de la elección racional puede tener claras limitaciones, las propuestas opuestas se encuentran en condiciones vulnerables frente a la incertidumbre o a la indeterminación.

A partir de todo lo anterior, el presente artículo busca generar una propuesta analítica sustentada en el modelo elsteriano de la racionalidad; para lograr una mayor claridad de la propuesta, es necesario que profundicemos primeramente en lo que Jon Elster plantea. Cabe anticipar que el modelo elsteriano no se encuentra libre de debilidades o fisuras, pues cuestiones como su excesivo estructuralismo o sus complejos requerimientos podrían esgrimirse para cuestionar su implementación. Sin embargo, es la puntualidad que aplica en cada uno de los elementos de la acción, y su exhaustivo escrutinio crítico, lo que sustenta su utilización en nuestra propuesta, como la herramienta más óptima en el esclarecimiento y análisis de la toma de decisiones gerenciales.

2. El modelo elsteriano de la racionalidad

El modelo elsteriano de la racionalidad se funda en la idea de que para que un agente pueda tomar decisiones racionales, este debe demostrar que la elección, tomada entre las preferencias generadas a partir de las creencias, evidencia que su decisión es la mejor alternativa de actuación para alcanzar los fi-

nes deseados, logrando así que la acción sea óptima a la luz de la totalidad de sus *razones* (deseos, creencias y preferencias).

La *racionalidad elsteriana*, es aquella que permite estudiar detenida y exhaustivamente la naturaleza sustancial de los *deseos* y las *creencias* involucradas en la generación de la escala de *preferencias* desde la que se toman las decisiones humanas. Para Elster (1988), el actuar racionalmente tiene que ver no únicamente con la consistencia de las razones de la acción, sino con que dichas razones sean, a su vez, racionales. Ahora bien, en el conjunto de las tomas de decisiones gerenciales, se pretende evitar una contradicción interna entre la decisión y otras decisiones tomadas con anterioridad, pero además lograr que estas se den de la manera más racionalmente posible.

Este tipo de análisis se vuelve fundamental hoy en día, cuando cobra relevancia el hecho de que existen elementos, como las emociones (que tienen relación directa con los deseos), que llegan a influir de manera determinante en la toma de decisiones que adoptan ciertos gerentes de empresas (Delgado *et al.*, 2008), las cuales no pueden simplemente ignorarse. Sin lugar a duda, las emociones, los deseos, las creencias e incluso el arraigo cultural ejercen una influencia notoria en las decisiones que se toman dentro de la organización (Marín, 2006).

Para lograr una explicación mucho más certera de lo que entendemos específicamente por racionalidad de cada uno de los elementos de la acción, hemos decidido presentar un abordaje de manera separada, haciendo hincapié primeramente en los deseos, para

posteriormente hacerlo en las creencias y la generación de la correspondiente escala de preferencias.

2.1. *Los deseos racionales*

Los *deseos*, como primer aspecto a considerar dentro de la teoría elsteriana, serán considerados como racionales cuando estos hayan sido formados de manera óptima; es decir, que no han sido distorsionados por procesos causales irrelevantes y en donde el agente, como parte de una organización, conserva su *autonomía* (Elster, 2010). Una decisión distorsionada no corresponde a un deseo autónomo, pues tiene mayor relación con sentimientos o emociones que con el deseo mismo de cumplir ciertos objetivos. Recuperar la autonomía de los deseos se vuelve prioritario hoy en día en el entorno organizacional, ya que a ninguna organización le conviene asumir que sus gerentes tomen decisiones generadas por motivaciones ocultas, sino más bien por aquellas que racionalmente están vinculadas a los intereses de la empresa. Para ello, será necesario que la empresa genere incentivos y controles y, de una manera pragmática, oriente la coincidencia de ambos intereses. En este sentido, *la teoría de la agencia* aporta elementos que complementan la propuesta elsteriana.

Hay diversos casos que pueden ejemplificar la necesidad de mantener la autonomía de los deseos; uno que puede resultar esclarecedor es el de Enron. En el 2001, la quiebra del gigante corporativo Enron sacudió las economías del mundo. Lo que llamó la atención fue la situación de ética paradójica que se presentó entre sus socios. Por un lado, esta-

ban aquellos que motivados por el miedo a ver afectados sus intereses personales actuaron aun en contra del resto de los socios, en contraposición con el valor de algunos otros que denunciaron las acciones indebidas de la empresa (Dhir, 2009). En el fondo del asunto, la disonancia cognitiva de los que tomaron decisiones carentes de ética podría haber sido considerada racional, si estimamos que con tales decisiones se evitaba un temor generalizado que afectaría el precio de las acciones de la empresa. Sin embargo, los deseos de estos individuos estaban motivados en el miedo particular de perderlo todo y no tanto por un deseo autónomo de evitar la quiebra del corporativo, por lo que tales decisiones eran irracionales; por ello les resultaron conflictivamente éticas (Brewer, 2007).

Hay que recordar que los deseos particulares del agente, como el logro de cierto reconocimiento en la organización, una posición de poder, o el incremento de ingresos, no deben ser contradictorios con la razón de ser de la empresa; el deseo individual del gerente debe estar *religado* al deseo colectivo de la organización, pues sus decisiones no las toma como agente particular desvinculado de la organización, sino como agente decisor de la empresa. Así, cuando el agente actúa conforme a los principios de la empresa, su autonomía radica en saber que lo que hace es lo más adecuado, tanto para los intereses de la organización, como para los suyos propios.

Elster (1988) expresa que así como las creencias racionales deben sustentarse en el buen juicio al momento de buscar evidencias, la autonomía es la caracterización positiva de los deseos. Un deseo autónomo es aquel que

ha sido escogido y apropiado deliberadamente de forma voluntaria y libre, contribuyendo a la formación de la experiencia decisora de quien decide. Desde la perspectiva de Elster, la autonomía se respeta cuando los actos se realizan basados en el deber ser y no por influencias o factores desconocidos, contrarios a los principios que rigen la organización. El gerente, gracias a su capacidad reflexiva, debe liberarse de cualquier forma de coerción (interna o externa) pues de no ser así, implicaría que el gerente fuera un ser-objeto (Aktouf, 1998), dependiente del entorno (heterónimo) y no de su propia autonomía.

2.2. *Las creencias racionales*

Con base en la concepción elsteriana, una *creencia* se considera racional a partir de la relación que tiene esta con la evidencia disponible, considerando la concordancia de tal información y la historia causal de la misma (Elster, 1989). Elster estima que la mayoría de las decisiones que se toman tienen un fuerte respaldo en las creencias que posee el agente. Sin embargo, para que estas sean realmente racionales, se debe demostrar que cuentan con evidencia o *información suficiente* que las sostenga.

Las creencias vienen siendo las concepciones construidas que determinan en el agente la forma de ver la realidad. Por ejemplo, una creencia es pensar que la competencia en el sector empresarial es el enemigo a vencer, la búsqueda de la rentabilidad como fin único de la empresa, el recurso humano como medio de producción y no como fin en sí mismo, entre otras. Lo interesante es que, bajo este sistema de creencias, se genera la escala de

preferencias que será determinante para el proceso de decisiones, por lo que hacer explícitas y dar las razones que fundamentan lo que se cree es esencial en todo análisis de toma de decisiones.

Adicionalmente, cuando la decisión representa un riesgo físico, económico o inclusive ético para el futuro de la organización, la gerencia tiene la obligación de considerar detalladamente toda la *información* disponible, y no únicamente basarse en supuestos. De esta manera, el análisis de las creencias del agente decisor puede llevar a que se eviten malas decisiones, que puedan llegar a significar una pérdida o inclusive la quiebra del negocio. Por ejemplo, una mala percepción de la empresa acerca de la cultura en donde planea hacer negocios pondría en riesgo la empresa (Martínez, 2010).

Elster considera importante que los modelos de toma de decisiones se apeguen a la realidad de la empresa y no a la del entorno, pues una creencia racional no necesariamente es una creencia verdadera. Por ello, este teórico plantea que el creer que se puede lograr la certeza plena de las alternativas de acción que conforman nuestra escala de preferencias es un ideal, pues a lo único que podemos aspirar es a la racionalidad y a una aproximación a la verdad, más no a alcanzarla plenamente. Para Elster (2010), una *creencia racional* no se refiere a una situación de certeza contra probabilidad, sino de buen juicio en la recolección de la *información* que respalde la creencia. La optimalidad de una decisión puede verse seriamente comprometida, tanto por la búsqueda exhaustiva de evidencia, como por la acumulación excesiva de prue-

bas (Elster, 1999), ya que bajo una u otra situación se entorpece el proceso de decisión. Reconocer la limitación de la información disponible y aspirar a una *racionalidad limitada* es un argumento que aporta *la teoría de los satisfactores* y que complementa la propuesta elsteriana, ya que pretender contar con toda la información para tomar una decisión racional, impediría el propio proceso racional de toma de decisiones.

Un gerente debe ejercer su buen juicio para saber qué tanta información debe recogerse, la inteligencia para analizarla, y lo más importante, el valor para tomar la decisión que se cree adecuada, aun y cuando esta conlleve una incertidumbre natural (Moody, 1991). Debido a este riesgo, toda decisión exige valor para actuar en el momento preciso (Dawson, 1994).

Como conclusión de este aspecto, podemos decir que bajo la perspectiva elsteriana, las posibles causas por las cuales la toma de decisiones de un agente puede llegar a ser irracional a causa de sus creencias son: 1) la obtención de la información (no suficiente) 2) la formación de las creencias (no sustentadas) y 3) la decisión que ha seguido una lógica equivocada (González, 2001).

2.3. *Preferencias racionales*

Desde la óptica elsteriana, las preferencias no pueden ser en sí mismas consideradas como elementos de análisis independientes, puesto que estas resultan de la correcta relación entre los deseos y las creencias, y su valoración racional depende en gran medida de estos últimos.

Si los deseos de un gerente son autónomos y sus creencias se encuentran adecuadamente sustentadas en evidencia e información suficientes, el agente podrá generar una cierta cantidad de alternativas de actuación, a partir de las cuales, por medio de un proceso de valoración, integrará la escala de preferencias desde la que tomaría la decisión. En la teoría económica, las preferencias están comúnmente relacionadas con la llamada función de utilidad², noción que permite que el ente decisor elija aquella alternativa que cuantificablemente hablando le resulta más útil (Debreu, 1959).

Sin embargo, la escala de preferencias debe ser constituida respetando cierto grado de consistencia, es decir, que para Elster (1988) las preferencias generadas a partir de creencias racionales deben ser transitivas, completas y continuas.

El primer aspecto, *la transitividad*, se refiere al hecho de que una vez ordenadas las preferencias, siempre se prefiera ese orden de manera lógica, es decir, que si preferimos X a Y y a su vez, Y a Z, lógicamente preferiremos a X sobre Z. El requerimiento de que las preferencias sean *completas* se refiere a que dado un par cualquiera de opciones, se deba

² La función de utilidad, más que referirse a una cualidad de útil, es un medio que permite representar el orden de preferencias que necesita seguir el agente para llevar a cabo una decisión (Debreu, 1959, pp. 54-59), estimando que cualquier ordenamiento de un conjunto finito de opciones puede estructurarse a partir de la asignación de una numeración determinada a cada una de las alternativas. Así, antes de tomar una decisión, el agente puede estructurar una escala en la que prefiera aquellas opciones que le den los números más altos y deseche aquellas que le den los números menores.

poder expresar preferencia por una u otra y, de no ser esto posible, se tenga indiferencia por ambas. Por último, la *continuidad* presupone que en caso de establecerse una preferencia por algo determinado, los cambios poco significativos que puedan surgir sobre ese algo no deberían de afectar dicha decisión, pues la preferencia debe permanecer como se había formado. Cabe señalar que, desde el sentido gerencial, las preferencias deben apearse a un cuarto aspecto, que le da sentido a la continuidad del proceso de toma de decisiones dentro de la organización, el cual sería la razón de ser de la empresa, es decir, aquello que la legitima ante la sociedad.

De esta manera, se puede comprender cómo es que la postura elsteriana resulta provechosa al mejorar el análisis de la toma de decisiones gerenciales, ya que no solo permite reducir la incertidumbre natural que se genera en cualquier elección, sino que adicionalmente ayuda a tomar decisiones más certeras por medio de un estructurado proceso reflexivo. La toma de decisiones racionales, al contar con un mejor análisis de los deseos, creencias y preferencias del agente, daría lugar a una predicción más certera de las posibles consecuencias de las acciones de la misma, sea esta individual o colectiva. En este sentido, se reconoce que es imposible eliminar el factor incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales, cuestión que argumentan las teorías post-keynesianas, aunque a diferencia de estas, el modelo elsteriano sí aspira a una reducción de la incertidumbre, y con ello busca alcanzar una pretensión de mayor certeza y de racionalidad en la toma de decisiones.

3. Análisis elsteriano del proceso de toma de decisiones gerenciales

Tradicionalmente, el proceso de toma de decisiones se ha desarrollado en 5 pasos fundamentales, que han sido estandarizados por la mayoría de los teóricos de la administración contemporánea y que van desde de el momento en que el objetivo ha sido planteado hasta el momento en que se toma la decisión (Villalva, 2009; Bernal, 2008; Luna, 2008). En los siguientes apartados se analizará cada parte de este proceso clásico de toma de decisiones, relacionándolo con los planteamientos de la perspectiva elsteriana.

3.1. Creando un contexto. Decisiones individuales versus grupales

Para poder tomar decisiones de la mayor calidad posible, es necesario que el contexto en el cual se lleve a cabo el proceso decisorio sea el indicado, considerando este como el entorno dentro del cual se pueden tratar las ideas que se requieren para la toma de decisiones (Essentials, 2006).

Aunque se considera que el liderazgo gerencial es fundamental en la empresa, en el ámbito de la toma de decisiones se privilegia que participen grupos de decisión, ya que se estima que estos dan una mayor riqueza de ideas, como es el caso de los comités organizacionales que se constituyen para un fin específico.

Sin embargo, la problemática general que suele darse en este tipo de grupos de decisión es que, entre mayor sea el grupo, mayores son las perspectivas y valoraciones que pue-

de llegar a tenerse sobre una alternativa de acción específica. Es importante considerar que el grupo o comité debe ser manejable en todo momento, ya que, dependiendo de la decisión que se busque tomar, se debe prever que el grupo decisor no sea ni tan reducido que falten puntos de vista, ni tan grande que entorpezca el proceso de decisión.

Los comités suelen surgir en la vida organizacional para tomar decisiones más razonadas y, por consecuencia, presuntamente más certeras (Villalva, 2009). Ellos representan una buena opción para tener puntos de vista y enfoques diferentes; sin embargo, es muy importante que las posturas y las creencias de cada uno de los agentes individuales no solamente estén bien fundamentadas (lo cual puede llegar a ser problemático en grupos demasiado grandes), sino que también se vean protegidas de posibles factores que las alteren o tergiversen, pues esto haría que todo el proceso de decisión no tuviera sentido.

Aunque algunos autores como Crémer (1993) y Lazear (1995) llegan a considerar que el compartir creencias dentro de una empresa puede resultar conveniente para alcanzar un equilibrio y tomar mejores decisiones, también puede ser perjudicial, pues limitaría considerablemente la generación de alternativas y le quitaría sentido al pensamiento plural, propio de los grupos de decisión (Steen, 2010).

Situaciones tales como el querer agradar a los otros, evitar la crítica o desacreditar ciertas creencias por considerarlas inútiles o impopulares, puede llevar a que la opinión y, por ende, las decisiones de ciertos agentes no

reflejen las creencias verdaderas que poseen, dando pauta a que las decisiones que se tomen dentro del grupo tengan claros limitantes de racionalidad (preferencias irracionales generadas por motivaciones ocultas, creencias sesgadas o alteradas por emociones), incrementando con ello los niveles de incertidumbre en la toma de decisiones. Por ello, la organización debe ser muy precisa sobre qué decisiones le conviene tomar al gerente de manera individual, y cuáles requerirán realmente de un grupo de decisión.

3.2. Exponer el problema adecuadamente

En cualquier toma de decisiones, conocer claramente el problema por el que se tiene que tomar una decisión, determinar su naturaleza y estar consciente de la manera en que ella afecta los objetivos de la organización, es algo determinante para tomar una decisión de calidad (Essentials, 2006). López (2003) menciona que la mayor parte de las dificultades en la toma de decisiones pueden evitarse mediante un planteamiento completo, correcto, claro y conciso del problema, ya que tomar decisiones solo es posible si se define correctamente lo que se busca resolver, utilizando las herramientas de análisis adecuadas.

Desde el punto de vista elsteriano, el proceso de toma de decisiones debe preocuparse por conocer perfectamente lo que se pretende con la decisión, pues solo de esa manera se puede determinar si realmente la acción a seguir fue generada mediante un proceso autónomo y no por motivos alterados, sesgados o erróneos. Un problema que no ha

sido bien definido por falta de información o falsas creencias puede llevar a que se propongan alternativas de acción poco adecuadas, y a que el proceso decisorio en su totalidad pueda calificarse como no autónomo y, por ende, irracional.

Exponer el problema adecuadamente es enmarcarlo, determinando lo que se ve e interpreta. Por ello Russo y Schoemaker (2001) advierten que, cuando se trata de tomar decisiones, la forma en que se encuadra y se describe específicamente el problema ejerce una enorme influencia en las alternativas reconocidas por el agente o en las soluciones que llegarían a ser aportadas por los miembros del grupo de toma de decisiones. Si adicionalmente consideramos la perspectiva particular que cada persona adopta de un problema a partir de su experiencia, creencias y especialidad, la necesidad de exponer correcta y exhaustivamente el problema que resuelve la decisión se vuelve fundamental.

Desde la perspectiva elsteriana, si los agentes no entienden con claridad el problema a resolver, difícilmente podrán evaluar las alternativas de acción disponibles, con lo cual se desencadena la formación de escalas de preferencias de acción distorsionadas, respaldadas por creencias erróneas, sesgadas, inconsistentes e irracionales, es decir, cursos de acción que más que acercar a resolver el problema, impiden que la organización llegue a superarlo.

Retomando el ejemplo anterior, si el gerente no tiene un preciso conocimiento del área, la definición del problema se planteará con información incompleta, lo que lo llevaría

a que cualquier decisión que tome no sea realmente la más racional, sino únicamente la que se considera más adecuada dentro del limitado abanico de posibilidades que posee. Conviene aclarar que la acotación perfecta del problema es una mera pretensión, ya que en la construcción de su definición se deben tomar en cuenta aspectos como la falta de información precisa o de calidad, la incertidumbre o las motivaciones ocultas del agente decisor, entre otros elementos.

En general, un buen planteamiento del problema permitirá que, dentro del proceso de toma de decisiones, el agente responsable, individual o colectivo, logre alcanzar un nivel de certidumbre de lo que requiere ser analizado, que le permita posteriormente formular las alternativas de solución más adecuadas, racionales, realistas y posibles.

3.3. Generar alternativas

Matheson y Matheson (1997) opinan que las alternativas creativas y viables son condiciones previas para cualquier decisión, ya que si no hay alternativas, si solo hay una opción, no se puede hablar propiamente de que se tome una decisión (Castillo, 2006). Para Jauli *et al.* (2002) las buenas decisiones emergen de los conflictos cuando se identifican y consideran todas las posibles soluciones, ya que todo proceso de análisis implica la evaluación de alternativas con el propósito de seleccionar la opción óptima (Varela, 2003).

Dentro del proceso cotidiano de toma de decisiones, las alternativas corresponden a los medios que se tienen para alcanzar un

objetivo; por ello, al igual que sucediera en la consecución de un acto, entre más medios se tengan, existe mayor posibilidad de lograr efectivamente las metas planteadas.

Sin embargo, es importante considerar que, desde la perspectiva de Elster, se debe buscar un equilibrio entre las alternativas de actuación disponibles, ya que el tener demasiadas podría ameritar una recolección y un análisis excesivo de información, mas el tener muy pocas podría llevar a una elección demasiado restrictiva ante las posibilidades o incluso a no dar pauta a elección alguna. En ese sentido, la incertidumbre ante las posibilidades de solución, si bien no logra eliminarse, como advierte la teoría poskeynesiana, sí puede llevarse a un cierto nivel en donde sí es factible generar alternativas para una toma de decisiones racional.

Como ya se había señalado anteriormente, al momento de analizar las alternativas que se generan, es necesario considerar que estas se encuentren debidamente respaldadas por una creencia bien fundamentada, que se ampare en evidencia suficiente para no caer en sesgos. Cuando se ha cubierto esta necesidad, y una vez establecidas las alternativas, se puede proceder a su evaluación, análisis y elección según las consecuencias de cada una, dando forma de tal manera a la escala de preferencias en la que se gestará la decisión.

3.4. *Evaluar las alternativas*

Una vez que el problema ha sido correctamente planteado y han surgido alternativas realistas y adecuadas para la toma de la decisión, cada alternativa deberá ser analizada

y evaluada por el grupo, tomando en cuenta variables como: costes de cada una de las alternativas, beneficios, impacto financiero, repercusión en intangibles (reputación, satisfacción, lealtad), tiempo, viabilidad, recursos, riesgos, aspectos éticos, entre otros (Bernal, 2008). En este paso es inevitable considerar que hay elementos como los *de-seos y motivaciones, la voluntad y otros componentes cognitivos* en la valoración de las alternativas de acción que deben ser considerados, ya que las *creencias* de cada agente en la selección de alternativas son determinantes en el resultado (Rabl y Kuhlmann, 2008). En la evaluación de alternativas, conviene tener presente *la teoría de la agencia*, y su aporte en cuanto a los incentivos, de tal forma que logren no eliminar pero sí reducir la posibilidad de que la toma de decisiones esté desviada de los intereses del principal, en este caso, de los intereses del empresario.

Por ello, dentro de la evaluación de las preferencias, un análisis de la racionalidad de las creencias, es decir, un escrutinio de la información o evidencia que respalde las mismas es fundamental, ya que la selección realizada debe resultar ser el mejor medio para alcanzar los fines planteados desde el inicio del proceso, es decir, que responda efectivamente al problema, en estrecho vínculo con los objetivos mismos de la empresa. Esta parte del proceso de toma de decisiones es quizá la parte que requiere de un mayor ejercicio de racionalidad, ya que —como queda dicho— la valoración de cada alternativa está vinculada a las creencias particulares de cada uno de los individuos sobre los que recae la decisión y un mal análisis puede llegar a ser desastroso para la empresa.

3.5. Elegir la mejor alternativa

Esta parte del proceso de toma de decisiones se refiere a que, una vez realizado el análisis racional de cada una de las alternativas, se seleccione aquella que más se acerca a la consecución del objetivo de la misma (Castañeda *et al.*, 2009). Para Elster (1989), toda toma de decisiones trae consigo un proceso muy elaborado de análisis y sin duda alguna el proceso de decisión llega a su punto máximo al momento de elegir.

En este apartado del proceso, la alternativa seleccionada debe haber sido respaldada con un cúmulo de creencias óptimas, sustentadas en información y evidencias necesarias. Lo que se pretende es que el agente, individual o colectivo, pueda elegir racionalmente la alternativa que considera que mejor responde al problema planteado desde el inicio del proceso, y que mantenga coherencia con la razón de ser de la empresa, es decir, lograr una elección racional en su totalidad (Lucas, 1981). Es necesario precisar que la racionalidad en su totalidad no debe interpretarse como una racionalidad absoluta, ya que, como se ha establecido anteriormente, el modelo elsteriano aporta una pretensión de racionalidad, al integrar elementos que reducen la posibilidad de generar decisiones irracionales y de resultados inciertos. De esta manera, los agentes pueden tener mayor certidumbre (sin eliminarla) de que sus decisiones son las que tienen las consecuencias más apegadas a los fines que se buscan alcanzar (Muth, 1961).

De acuerdo con Elster, aquella elección realizada a partir de un proceso de racionalidad previo —es decir, bajo un estado consciente en

donde tanto los deseos, las creencias y la escala de preferencias del agente son producidas lo más racionalmente posible— no únicamente le da una facultad explicativa sobre sus acciones al agente decisor, sino que adicionalmente, le permite alcanzar una mayor confianza y certidumbre sobre las consecuencias de sus acciones, salvando así la incertidumbre radical e insuperable que advierte la teoría poskeynesiana.

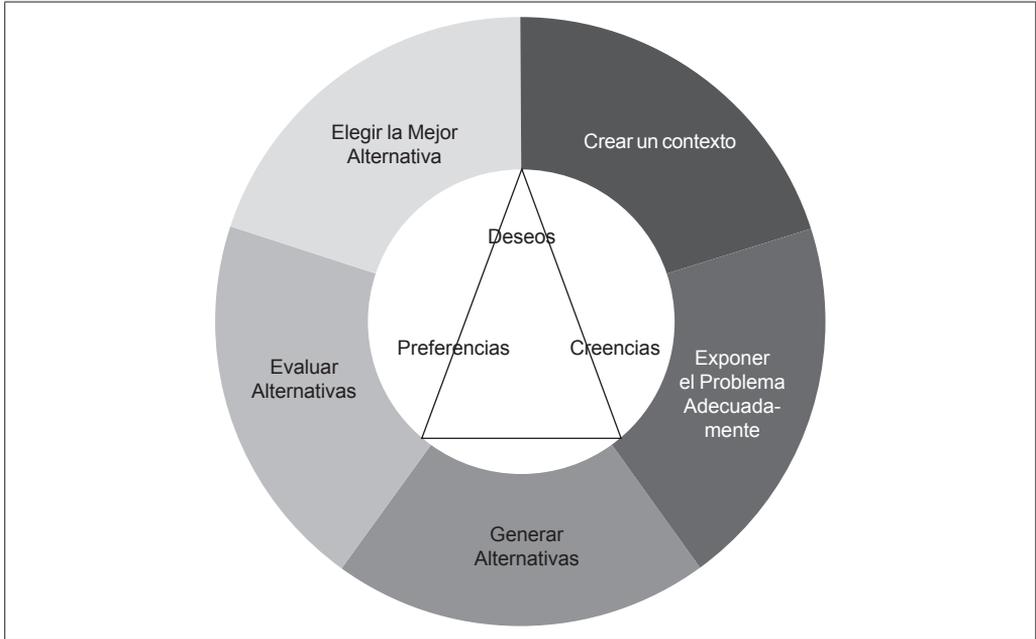
Finalmente, elegir la mejor alternativa es el punto con el que la mayoría de los teóricos cierran el proceso de toma de decisiones y, aunque algunos consideran como último paso la retroalimentación de la acción, lo importante para los objetivos del presente artículo es la decisión y los pasos previos a la misma.

4. El modelo de análisis racional de toma decisiones gerenciales (RTDG)

Con base en los planteamientos y explicaciones anteriores, en el diagrama 1 se propone un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales (RTDG).

En un primer punto del triángulo central en el modelo de análisis RTDG se encuentran los *deseos*. Los deseos tienen relación directa con el análisis de la *creación del contexto*, ya que dependiendo de lo que se desee solucionar o del problema que se pretende resolver, se podrá determinar si el abordaje de la decisión se debe dar de manera individual o colectiva. En cuanto a la *exposición del problema*, el análisis de los deseos que llevan al gerente a tomar una decisión se vuelve total, ya que es necesario que al encuadrar el

Diagrama 1. Modelo de análisis racionalidad de toma de decisiones gerenciales (RTDG)



Fuente: elaboración propia.

problema a resolver, se analice que este no ha sido generado por motivaciones ocultas, sino más bien, por una autonomía objetiva del agente.

Indirectamente, los deseos también se relacionan con la *generación* y la *evaluación* de las alternativas de actuación, pues un deseo irracional puede gestar alternativas irreales, imposibles o inclusive que afecten la estructuración de la escala de preferencias. Los deseos motivados por pasiones o emociones alteradas pueden llevar a que el agente se predisponga a tomar una decisión apresurada, movido por una urgencia inexistente más que por un deseo autónomo. Finalmente, los deseos vuelven a relacionarse plenamente al momento de la *elección de la alternativa*,

pues esta se da con la intención de disponer aquella acción que después de todo el proceso, se apega de la manera más certera a la consecución de los fines y objetivos de la empresa, que son vinculables a la generación de los deseos del agente decisor. En la influencia de los deseos en el proceso de toma de decisiones debe considerarse la fuerza de los incentivos y los controles, de tal forma que gracias a ellos se reduzca la posibilidad de que la toma de decisiones del agente esté desviada del interés del empresario.

En un segundo punto del triángulo central del modelo de análisis RTDG están las *creencias*. Las creencias se relacionan con el modelo en tres puntos directamente y en dos de manera indirecta. Directamente las creencias

se relacionan con el *contexto*, pues estas deben considerarse al momento de contemplar el número de agentes decisores, estimando que entre mayor sea el número de individuos, también mayores serán las creencias a ser sustentadas. En este sentido, el gerente debe reconocer si en realidad la decisión amerita un grupo decisor, pues esto, de una forma u otra, requerirá una mayor inversión de tiempo y esfuerzo al momento de tomar una decisión. En cuanto a la *exposición del problema*, el análisis de las creencias debe enfocarse en el modo en que la situación es planteada, ya que un problema siempre es expuesto a partir de la experiencia, vivencias y percepciones particulares del agente que lo enmarque.

En un tercer punto, las creencias se relacionan directa y fundamentalmente con la *generación de alternativas*, pues será a partir de las creencias propias de cada agente como se planteen las opciones que se estiman óptimas para la consecución del objetivo fijado en el problema. Generar alternativas variadas es enriquecedor en la toma de decisiones, pero también problemático, ya que se requiere que las creencias que sostienen cada alternativa estén igualmente respaldadas por evidencia.

En cuanto a su relación indirecta, las creencias juegan un papel importante en la generación de la escala de preferencias (evaluación de las alternativas), ya que no es factible suponer que para todos los agentes decisores, todas las alternativas tengan el mismo valor, es decir, cada ente decisor estimará el lugar de la escala que le corresponde a cada alternativa de acuerdo con sus creencias y con la evidencia que la respalda. Es lo que relacio-

na a las creencias con la *elección*, pues el fin mismo de todo el proceso de toma de decisiones es que el gerente o grupo de decisión elija aquella alternativa que considera la mejor opción para alcanzar los fines planteados en la exposición del problema. Ante la construcción racional de las creencias, es importante considerar que en todo proceso de decisión se ha de lidiar con la incertidumbre. Pensar solo en términos de certezas sin considerar posibles factores que afecten, en mayor o menor grado, la toma de decisiones, sería un riesgo para la empresa.

En un tercer punto del triángulo central del modelo de análisis RTDG están las *preferencias*. En cuanto a las preferencias, su relación se da únicamente con los momentos del *planteamiento, evaluación y elección* de la alternativa de acción. Es necesario reconocer que las preferencias se conciben únicamente a partir de su relación con los deseos y las creencias y, como sabemos, las preferencias no pueden ser analizadas como un elemento plenamente independiente. Aunque las preferencias tienen un papel fundamental dentro de la toma de decisiones, estas son inevitablemente resultado de las alternativas propuestas por el agente, las cuales solo se gestan con base en los deseos y creencias que las hacen opción real para el actor y adecuada para la consecución de los fines.

De esta manera, las preferencias únicamente se relacionan cuando las *alternativas* están siendo o han sido planteadas, y se vuelven determinantes tanto para la evaluación como para la elección de las alternativas. Una buena escala de preferencias, es decir, aquella que es consistente y racional por tener

una fundamentación suficiente, puede llegar a ser definitiva para la toma de decisiones, pues la elección final del agente decisor deberá corresponder a la alternativa ubicada en la parte superior de la escala, es decir, a la que ha sido valorada como la forma más adecuada de alcanzar los fines u objetivos de la organización. Particularmente en la selección de las preferencias (que integra en su escala de construcción las creencias y los deseos) es importante precisar que se aspira a una racionalidad limitada en el proceso de toma de decisiones. Pero, aun con sus propias limitaciones, el modelo RTDG resulta ser una propuesta valiosa ya que intenta evadir decisiones irracionales y reducir soluciones con un alto nivel de incertidumbre. Se intenta, al final de cuentas, tomar decisiones óptimas que respondan a las necesidades organizacionales en una realidad compleja.

5. Conclusiones y reflexiones finales

Fremont Kast, en su libro *Administración de las organizaciones* (1979), considera que el proceso de toma de decisiones es fundamental en toda empresa, pues proporciona los medios para el resto de los procesos organizacionales. La gerencia, en cuanto a su rol de tomador de decisiones, reconoce la importancia de respetar el proceso y de atender a las condiciones del contexto de la toma de decisiones (Jauli *et al.*, 2002), pero también debe tomar en cuenta el proceso de racionalización de cada uno de los pasos.

El proceso de toma de decisiones gerenciales es un claro ejemplo de la necesidad que tiene el gerente de evitar la incertidumbre que genera el difícil acto de decidir. Toda decisión

implica la necesidad de lograr un equilibrio entre mirar las experiencias del pasado y buscar alcanzar los objetivos del futuro (Einhorn y Hogarth, 1999). Pero para lograrlo, es necesario que el análisis del proceso de toma de decisiones contemple aquellos elementos que juegan un papel importante en el agente decisor, como lo son sus deseos, sus creencias y sus preferencias.

El modelo RTDG muestra una forma de escrutinio más detallado del proceso de toma de decisiones, sustentado en la propuesta amplia de racionalidad de Elster. Con este modelo, se pretende alcanzar una mayor precisión en el análisis de los planteamientos del problema, así como una mayor seguridad en la generación, evaluación y selección de las alternativas, lo cual aporta una considerable mejoría en la certidumbre que se puede llegar a tener sobre las consecuencias de las decisiones tomadas en el ámbito gerencial.

Es preciso aclarar que el modelo RTDG no trata de formular una serie de pasos para que los gerentes tomen mejores decisiones, sino más bien, es un modelo que permite analizar la realidad concreta que se gesta al tomar una decisión gerencial. Aporta una propuesta para estudiar decisiones de una forma novedosa e inusual, integrando un análisis de elementos que no suelen ser analizados con tal escrutinio, pero no aporta una prescripción para que los gerentes tomen decisiones en un sentido determinado.

Al sustentar el modelo en el planteamiento elsteriano, se ha buscado dialogar con diversas teorías e integrar sus aportes valiosos al proceso de toma de decisiones, para de esta

forma subsanar posibles fisuras que el planteamiento elsteriano no contempla. Las aportaciones que se recogen en el modelo RTDG y que provienen de otras teorías de la toma de decisiones son tales como reconocer la imposibilidad de eliminar la incertidumbre, la necesidad de contar con controles e incentivos para el afianzamiento pragmático de la toma de decisiones por parte del agente, orientada por el interés del empresario, y, finalmente, destacar el matiz de que la racionalidad a la que se aspira no es una racionalidad absoluta, sino una pretensión de racionalidad, ya que está limitada finalmente por elementos como la falta de la disponibilidad de la información, la construcción irracional de creencias, o los intereses ocultos en los decisores que pueden afectar el ordenamiento de preferencias, entre otros.

Ahora bien, en relación con el proceso clásico de toma de decisiones gerenciales, el modelo RTDG no busca contradecirlo, sino, más bien, complementarlo por medio de un escrutinio mucho más consciente y racional de todos los elementos que intervienen en la toma de decisiones gerenciales. La posibilidad de entrelazar los deseos, las creencias y las preferencias individuales del agente decisor con las necesidades, fines y objetivos de la empresa, permite abrir paso a un sinfín de futuras investigaciones y estudios, que se basen no únicamente en los pasos del proceso de toma de decisiones de manera aislada, sino también en el análisis de todos aquellos elementos que intervienen en el mismo.

A partir de las anteriores consideraciones, se establece que la toma de decisiones gerenciales requiere hacer un análisis exhaustivo

sobre todos los elementos que conforman la acción humana, ya que solo de esta manera se puede llegar a tener una mayor certeza de que la decisión tomada no solo es adecuada y consistente con los fines de la organización o empresa, sino que también es la decisión más racional a la que pudieron acceder los agentes que participaron en la misma. Si bien la incertidumbre que rodea a la toma de decisiones es inevitable, no podemos renunciar a buscar nuevas alternativas que nos den, aunque sea mínimamente, mayor certeza, pues de no ser así, sería como abandonar las decisiones organizacionales ante la crudeza del azar, y comprometer la viabilidad de la organización.

Referencias

- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. (3a. ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Anzola, O. L. (2003). La influencia de lo religioso en la vida y la cultura corporativa. *Cuadernos de Administración*, 26, 129-160.
- Barro, R. and Grossman, H. I. (1971). A general disequilibrium model of income and employment. *American Economic Review*, 61, 82-93.
- Berle, A. A. and Means, G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Bernal, C. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
- Brewer, L. (2007). Is there a little bit of Enron in all of US?. *Journal for Quality & Participation*, 30 (1), 26-28.
- Castañeda, J. A., Aragón, S. y Olaya, Y. (2009). Economía experimental en la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos. *Cuadernos de Administración*, 39, 31-57.

- Castillo, M. (2006). *Toma de decisiones en las empresas: Entre el arte y la técnica*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.
- Crémer, J. (1993). Corporate culture and shared knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 3, 351-386.
- Cristiano, J. (2006). Racionalidad de la acción y racionalidad de la teoría. (C. d. Sociológicas, Ed.) *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 113, 135-153.
- Dawson, R. (1994). *Decidir lo correcto con rapidez y seguridad*. (J. A. Bravo, Trad.) Barcelona: Grijalbo.
- Debreu, G. (1959). *Theory of value*. Nueva York: Wiley.
- Delgado, J. B., De la Fuente, J. M. y Blanco, V. (2008). Las emociones y la dirección. ¿Condicionan los afectos de los directivos sus decisiones estratégicas? (R. G. S.A., Ed.) *Universia Business Review*, 17, 26-39.
- Dhir, K. (2009). Resisting corporate corruption: Lessons in practical ethics from the Enron wreckage [book review]. *Journal of Business Ethics*, 85 (1), 103-106.
- Drucker, P. (1978). *La decisión efectiva*. México: Publicaciones Ejecutivas.
- Dunn, S. P. (1998). Bounded rationality, “fundamental” uncertainty and the firm in the long run. En S. C. Dow, and P. Earl, *Economic organisation and economic knowledge: Essays in honour of Brian Loasby* (Vol. 2). Cheltenham: Edward Elgar.
- Earl, P. and Kay, N. (1985). How economists can accept Shackle’s critique of economic doctrines without arguing themselves out of a job. *Journal of Economic Studies*, 12, 34-48.
- Einhorn, H. y Hogarth, R. (1999). Toma de decisiones, avanzar marcha atrás. En H. B. Re-view, *La gestión en la incertidumbre*. Bilbao: Deusto.
- Elster, J. (1988). *Uvas amargas. Sobre la subversión de la racionalidad*. Barcelona: Península.
- Elster, J. (1989). *Tuercas y tornillos*. Barcelona: Gedisa.
- Elster, J. (1999). *Juicios salomónicos*. Barcelona: Gedisa.
- Elster, J. (2000). *Las limitaciones del paradigma de la elección racional. Las ciencias sociales en la encrucijada*. Valencia: Institució Alfons el Magnànim.
- Elster, J. (2007). *La explicación del comportamiento social: más tuercas y tornillos para las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Elster, J. (2010). *La explicación del comportamiento social: más tuercas y tornillos para las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Essentials, H. B. (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. Barcelona: Deusto.
- Estrada, F. (2008). Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon. *Revista de Estudios Sociales*, 31, 84-102.
- French, P. (1995). Ethics and agency theory: A review article. *Business Ethics Quarterly*, 5, 621-628.
- Gibson, J. L., Ivanisecich and Donnelly (2006). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston: Mc Graw Hill.
- González, N. (2001). ¿Es posible explorar nuevas alternativas para la formación de creencias en la decisión de invertir en capital humano? *Estudios Gerenciales*, 57-67.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Jauli, I., Reig, E. y Soto, E. (2002). *Toma de decisiones y control emocional*. México: Ceca.

- Kast, F. (1979). *Administración de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (1980). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Lazear, E. P. (1995). *Personnel economics*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Lopez, F. (2003). *Decisiones empresariales y sentido común*. Madrid: McGraw Hill.
- Lucas, R. (1981). *Studies in business-cycle theory*. Cambridge: MIT Pres.
- Luna, A. (2008). *Proceso administrativo*. México: Patria
- Marín, D. A. (2006). El sujeto humano en la administración. Una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 32, 135-156.
- Marshall, A. (1978). *Obras escogidas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 40, 163-190.
- Matheson, D. and Matheson, J. (1997). *The Smart organization: Creating value through strategic R&D*. Harvard Business Press.
- May, L. (1997). *The morality of groups: Collective responsibility, group-based harm, and corporate rights*. Notre Dame: Notre Dame University Press.
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Muth, J. F. (1961). Rational expectations and the theory of price movements. *Econometrica*, 315-335.
- Nash, J. (1996). *Essays on game theory*. Cheltenham: E. Elgar.
- Nash, J. (2002). *The essential John Nash*. Princeton: Princeton University Press.
- Neill, K. and Morris, J. C. (2012). A tangled web of principals and agents: Examining the deepwater horizon oil spill through a principal-agent lens. *Politics & Policy*, 40 (4), 629-656.
- Neumann, J. V. and Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Rabl, T. and Kuhlmann, T. M. (2008). Understanding corruption in organizations – Development and empirical assessment of an action model. *Journal of Business Ethics*, 477-495.
- Rodríguez-Ponce, E. y Pedraja-Rejas, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19 (35), 33-46.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63 (2), 134-139.
- Sawyer, M. (1988). *Post-Keynesian economics*. Aldershot: Edward Elgar.
- Schoemaker, P. J. y Russo, J. E. (2001). *Winning decisions: Getting it right the first time*. Crown Publishing Group.
- Shapiro, N. y Mott, T. (1995). Firm-determined prices: The Post-Keynesian conception. En P. Wells, *Post-Keynesian economic theory* (pp. 35-48). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Simon, H. (1989). *Administrative behavior*. New York: The Free Press.
- Simon, H. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge: MIT Press.
- Steen, E. V. (2010). On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *RAND Journal of Economics*, 41 (4), 617-648.
- T-Brown, M. (1992). *La ética en la empresa: estrategias para la toma de decisiones*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Terry, G. (1973). *Management: Selected readings*. Homewood: R. D. Irwin.
- Tsang, E. W. (2004). Superstition and decision-making: Contradiction or complement? *Academy of Management Executive*, 18 (4), 92-104.

- Varela, R. (2003). La decisión de inversiones y sus complejidades. *Cuadernos de Administración*, 26, 161-174.
- Velásquez, M. (2000). *Ética en los negocios: conceptos y casos*. Pearson Education, Prentice Hall.
- Villalva, J. (2009). *Etapas del proceso administrativo*. Santa Fe: El Cid Editores.
- Walters, B. and Young, D. (1999). Post-Keynesianism and coherence: A reply to Arestis, Dunn and Sawyer. *Scottish Journal of Political Economy*, 46 (3), 346-348.