

Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual

Rationality, as a focal point of strategic decisions: a conceptual theoretical approach

Francisco A. GANGA-Contreras [1](#); Ivette M. DURAN-SEGUEL [2](#); Emilio RODRIGUEZ-Ponce [3](#)

Recibido: 05/02/2018 • Aprobado: 03/03/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Este artículo expone la racionalidad como foco de las decisiones estratégicas, desde sus raíces filosóficas y sociológicas, así como el acercamiento a la realidad por medio de las limitaciones a las que se ven expuestos los tomadores de decisiones. Se analiza la racionalidad limitada como sustento de las decisiones estratégicas y su influencia en el comportamiento político de los tomadores de decisiones. Finalmente, se considera el contexto y las características intraorganizacionales que inciden en la toma de decisiones estratégicas.

Palabras-Clave: Racionalidad, decisiones estratégicas, racionalidad limitada.

ABSTRACT:

This article exposes rationality as the focus of strategic decisions, from its philosophical and sociological roots, as well as the approach to reality through the limitations to which decision-makers are exposed. Bounded rationality is analyzed as a sustentation for strategic decisions and its influence on the political behavior of decision makers. Finally, the context and intraorganizational characteristics that influence strategic decision-making are considered.

Keywords: Rationality, strategic decision, bounded rationality

1. Introducción

Una de las temáticas recurrentes en la ciencia de la administración es la toma de decisiones, que a menudo se indica debe ser racional, pero ¿qué significa tomar una decisión racional? La racionalidad ha sido vastamente estudiada desde perspectivas filosóficas, sociológicas y también desde la propia administración, lo que presupone que el sujeto impregna racionalidad a sus decisiones y que las mismas son tomadas en un medio con limitantes inherentes al ser humano. H. Simon, lo expone manifiestamente en su teoría de racionalidad limitada, al rechazar supuestos utópicos (certidumbre, información completa de todas las potenciales soluciones y el análisis de cada una de ellas).

En efecto, como lo propone la teoría de los escalafones superiores de Hambrick y Mason (1984) en un contexto de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores de la alta dirección limitan el campo de la visión, influyendo sobre la percepción selectiva, la interpretación y, consecuentemente, en la selección de la estrategia. Por consiguiente, el individuo toma la decisión más racional, pero se encuentra limitado por sus capacidades humanas (Eisenhardt, 1997), así como por sus creencias y valores (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008) y su estilo de liderazgo (Rodríguez-Ponce, 2007).

En las organizaciones las decisiones son fundamentales para determinar su desarrollo. Cualquier objetivo que se desee alcanzar conlleva decisiones implícitas, y de igual manera la definición e implementación de la planificación. Tomar una decisión es elegir un camino, una dirección. Este simple hecho involucra tres componentes, la decisión (el acto de elegir una dirección), el objeto sobre el cual recae y el sujeto que la toma. Cada uno irradia una complejidad en sí mismo, agudizándose al añadirse el apellido "estratégica". Es posible realizar un recorrido sobre el constructo de las decisiones estratégicas, en el cual se releva la concepción de largo plazo, la complejidad y lo no rutinario; todos estos elementos conciernen a la alta dirección y son trascendentales, dado que impactan en el futuro de la organización. En resumen, las decisiones estratégicas son las que implementan el rumbo estratégico que se pretende seguir, y desde siempre han constituido un reto para los investigadores debido a su naturaleza desestructurada y el nivel jerárquico en el que se encuentran alojadas (Elbana, 2006). Además, se debe considerar que tanto las realidades intraorganizacionales como los tomadores de decisiones influyen en el grado de racionalidad que se incorpora a la decisión, (Shepherd y Rudd, 2013; Elbana, 2011; Elbana y Child, 2007; Papadakis y Lyriotaki, 2013). Por otra parte, los factores ambientales, que rodean la decisión estratégica, tanto internos como externos podrían influir, siendo necesario analizar cada uno de ellos. Con tal propósito se explorarán los estudios de Ji, J., & Dimitratos, P. (2013), Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012), Elbana (2006).

La literatura muestra que, en la toma de decisiones estratégicas, no solo se involucra la racionalidad, existe igualmente un comportamiento político y decisiones grupales que se conjugan para decidir el camino a seguir (Papadakis, 2010; Pedraja-Rejas et al., 2006; Shepherd & Rudd, 2013; Bonome, 2009; Child, Elbana & Rodrigues; 2010).

En este orden de cosas, el trabajo pretende ahondar en la racionalidad de las decisiones, particularmente en las estratégicas, de las cuales se espera sean más reflexivas y racionales dado su impacto en el quehacer presente y sobre todo futuro de la organización.

2. Metodología

El trabajo se planteó el propósito de efectuar una revisión teórica de los aspectos más relevantes asociados al tópico de la racionalidad, como elemento central en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Para lograrlo se desarrolló una investigación de carácter documental, lo cual significó la utilización de fuentes secundarias basada en pesquisas de referentes teóricos que abordan el tema; lo cual se logró mediante una profusa revisión de revistas académicas contenidas en las bases de datos. Las herramientas empleadas fueron básicamente la recolección y análisis de documentos, que han sido seleccionados y almacenados en una ficha bibliográfica.

3. Resultados

3.1. Antecedentes preliminares

Todas las organizaciones requieren ser gestionadas, lo cual se traduce en tomar decisiones, sin embargo, hay de distintos tipos. El presente artículo se enfocará en las estratégicas, definidas como "complejas e inherentemente riesgosas, altamente desestructuradas, ejecutadas por directivos que comprometen recursos esenciales y que tienen consecuencias e impactan en el futuro de la organización", (Mintzberg, Raisinghani, & Théorét, 1976; Nooraie, 2012, p. 406). Para Rodríguez-Ponce, et. als. (2009), éstas "...involucran el empleo de recursos significativos, implican la participación de varios niveles y funciones al interior

de las instituciones, poseen un impacto de largo alcance y pueden conducir al éxito o fracaso de las empresas” (p.398). Otros autores enfatizan ciertas características, Dean & Sharfman (1996), las describen como: un compromiso de recursos sustanciales, que establecen precedentes, y crean olas de decisiones menores, y Elbana (2006), resalta que las estratégicas son responsabilidad de los directivos. Las decisiones realmente estratégicas no son un gran número, deben concentrarse en lo importante, y en el impacto para los que participan directamente de la organización como dueños o accionistas, y para quienes contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo, Drucker (2006). Las decisiones estratégicas son una preocupación central para las organizaciones modernas, no obstante, para que sean eficaces debe haber coherencia en los resultados de dichas decisiones Mintzberg (1997); Mitchell, Shepherd, & M.(2011).

Conjuntamente, es bueno pensar en quienes toman las decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, pues no lo hacen en abstracto, hay un contexto externo e interno de la persona. Por tanto, la toma de decisiones no puede ser enfocada desde un solo punto de vista, más bien se requiere una mirada interdisciplinaria para comprender su proceso. Herbert Simon, fue uno de los precursores de su estudio desde un prisma interdisciplinar, donde la racionalidad es la columna vertebral (Bonome 2009).

En el curso de la toma de decisiones estratégicas, es preciso reparar en el contexto, en el proceso y en el resultado; lo anterior se sustenta en que es difícil desvincularlos. Comprender el proceso se facilita al descifrar el contexto en que se sitúa (Papadakis, Thanos & Barwise, 2010; Elbana, 2006).

En los últimos años se han desarrollado revisiones bibliográfica profundas, profusas y actualizadas en este campo, algunas de ellas, han sido desarrolladas por autores como: Elbana.(2006), Papadakis, et.al. (2010), Akinci & Sadler-Smith (2012), Shepherd & Rudd, (2013), Nooraie, (2012). Como resultado de las investigaciones mencionadas Papadakis, et al. (2010, p. 34), resumen las dimensiones de manera amplia, explicadas por múltiples factores, en un marco integrado para el estudio de la toma de decisiones estratégicas. La descripción del contexto concibe el ambiente externo e interno de la organización, las singularidades de los miembros que toman las decisiones y las especificidades de la misma. El proceso, incorpora la formulación de la decisión estratégica y el contenido e implementación. Los resultados incluyen consecuencias del proceso de decisión y secuelas organizacionales.

Investigaciones demuestran que la tendencia de los últimos años es a considerar de manera indiferente como variable dependiente el resultado económico o del proceso (Elbana, 2006; Nutt & Wilson, 2010; Papadakis et al., 2010). De igual forma, surgen dos subcorrientes, relacionadas con las unidades de análisis, los investigadores definen a toda la organización o se focalizan en una decisión considerándola su unidad de estudio. Ésta ha sido la tendencia que más ha crecido a causa de recomendaciones anteriores, principalmente porque, incluso dentro de la misma organización, el proceso puede diferir de una decisión a otra. Lo que implica que se asume, que diferentes procesos conducen a diversas elecciones y distintas elecciones llevan a disímiles resultados (Elbana, 2006; Papadakis, et al., 2010).

3.2. Racionalidad en la toma de decisiones estratégicas

La racionalidad es un punto central y resulta particularmente relevante al analizar el actuar de los tomadores de decisión.

El concepto goza de muchas aristas y ha sido vastamente estudiado, lo cual hace más atractivo su abordaje. Se puede comenzar a desentrañar desde lo filosófico aristotélico, perspectiva que detalla la racionalidad como la característica fundamental que distingue al ser humano del resto de los seres vivos; más adelante será Descartes -considerado el fundador del racionalismo moderno- quien afirme que el individuo humano es una sustancia pensante, a diferencia de Aristóteles, que define al hombre como una mente, más que una cosa (animal); pese a que éste pertenece a una especie (que si bien tiene una naturaleza social) no deja de lado su carácter individual, que se construye a través de los

pensamientos, sentimientos y conductas, como reconoce Schopenhauer (García, 2010).

En todo caso, es útil admitir que muchos filósofos destacados como Hobbes, Hume, Spinoza, Leibnitz, Unamuno, Kant, Locke, entre otros, han aportado al avance del conocimiento y a la reflexión en lo atinente al racionalismo desde el criterio filosófico.

Si el foco se coloca en el ámbito sociológico, la obra y el pensamiento de Max Weber, marcan un punto de inflexión en la manera de hacer ciencia desde las Ciencias Sociales, que hasta ese minuto emulaba con los métodos de las ciencias naturales y físicas (Lazcano, 2009). Lo anterior afecta directamente el modo de investigar y de reflexionar sobre una disciplina de la cual es parte la Administración; pues en ella interactúan e intervienen personas con voluntad, conciencia e intenciones que se deben comprender. Particularmente, en lo inherente al concepto de racionalidad, Weber lo considera a lo largo de toda su obra, y en palabras de Weisz (2011, p. 121), es "la fuerza motriz histórica de la racionalidad la que se hace evidente en sus textos".

Weber piensa en lo racional como algo relativo, que permite dar cabida a una pluralidad de procesos de racionalización, toma nuevas dimensiones, revelando el hecho de que la racionalización es posible con relación a valores (Lazcano 2009). Asimismo, distingue básicamente cuatro "tipos de racionalidad": práctica, teórica, sustantiva y formal. La práctica con arreglo a fines, que persigue intereses puramente pragmáticos, individuales y egoístas vinculados a cómo el hombre actúa racionalmente de acuerdo a medio-fines. La teórica, orientada a la facultad de producir conceptos abstractos precisos que permitan una concepción consciente de la realidad. La sustantiva, que se vincula con acciones racionales con arreglo a valores, y finalmente la formal, que se refiere a esferas de la vida y estructuras de dominación occidental sobre la base de la economía racional y la administración burocrática (Lazcano, 2009, Weisz, 2011). Éstos, manifiesta asertivamente Lazcano (2009), "son una consecuencia de la capacidad de actuar del hombre con base en una lógica racional, ya sea valorativa o instrumental" (p.25).

Otro autor que es necesario destacar por su contribución fundamental a la tesis de la racionalidad en las decisiones es Herbert Simon, quién se dedica a estudiar el proceso desde la observación de la conducta, teniendo como eje central la racionalidad, y es ahí donde comienzan sus aportes en este ámbito. Epistemológicamente se diferencia de los clásicos, rechazando supuestos utópicos, y se acerca a la realidad a través de la observación. De igual modo, se distancia de los economistas neoclásicos, que hasta ese momento caracterizaban la racionalidad como "maximizadora". Simon cambia la perspectiva, volcándose más bien a la idea de una racionalidad que "satisface", puesto que existen restricciones en la capacidad de conocer y procesar todas las alternativas de elección y los condicionantes del entorno donde se toman decisiones, Bonome (2009).

La racionalidad, aunque limitada, impacta positivamente en el diseño de las decisiones estratégicas tanto en pequeñas y medianas empresas (Rodríguez-Ponce, 2007); en instituciones públicas (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009); y en universidades (Rodríguez-Ponce y Pedraja -Rejas, 2007).

3.3. Corrientes en las decisiones de las teorías racionales

A partir de las contribuciones de Simon, comienzan a distinguirse dos corrientes: elección racional (Muth, 1961) y racionalidad limitada (Simon, 1955). Ambas se proponen explicar los resultados obtenidos en la mayoría de los estudios experimentales en ambientes dinámicos y complejos. En la elección racional, los decisores maximizan su utilidad esperada, asumen un conocimiento perfecto de todas las elecciones disponibles y de los resultados posibles generados como consecuencia de la aplicación de las decisiones, y la certidumbre en quienes las toman respecto de los resultados presentes y futuros. "De esta manera, los agentes del mercado se aseguran de que sus decisiones maximicen sus utilidades", (Castañeda, Arango y Olaya, 2009, p.36). Si bien es cierto que es una teoría bastante utilizada, se orienta a decisiones estructuradas y repetitivas y no a las estratégicas, objetivo primordial de la presente investigación. Una de las principales razones por la cual varios autores no concuerdan con la teoría de elección racional, se relaciona con el manejo

de toda la información disponible para tomar una decisión racional; como enuncian Koontz, Weihrich y Cannice, (2012, p. 152), "en raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en administración", principalmente por la incertidumbre del futuro, momento del tiempo donde se implementarán las decisiones; por otra parte, identificar todas las alternativas posibles también es difícil, así como analizarlas. Las decisiones no pueden ser tomadas en el marco de la racionalidad perfecta, ya que el individuo no conoce todas las situaciones y tampoco todas las alternativas (Claude y Álvarez, 2005, p.190).

Según March y Simon, (1961, p. 151), el hombre racional de la teoría económica de la decisión y de la teoría estadística hace selecciones "óptimas" en un ambiente muy especializado y claramente definido". En otras palabras, sigue una secuencia de pasos, definiendo el problema, desarrollando alternativas, evaluando opciones y seleccionando la más óptima.

Sin embargo, el modelo racional no ofrece dificultades cuando hay certidumbre, supone las alternativas de decisiones dadas; que todas sus consecuencias son conocidas y que la persona es capaz de hacer una ordenación de comparaciones completa (March y Simon, 1961). En consecuencia, frente a ese ideal, es el propio H. Simon, quién propone un nuevo paradigma en la toma de decisiones, cuestiona la limitación de los tomadores de decisiones frente a la información, tiempo y certidumbre, variables que restringen la racionalidad, (Koontz, et al., 2012).

Herbert Simon, reflexiona sobre la base de que "la racionalidad humana está acotada, y debido a limitaciones en sus conocimientos y capacidad de procesamiento de la información, el ser humano busca niveles de "conformidad" en vez de maximizar utilidades". Simon (1995), propone el modelo del "hombre administrativo" orientado a "satisfacer", tratando de alguna manera de aproximarse a la mejor decisión; dicho de otra manera, los decisores buscan procedimientos que transforman los problemas de decisión en problemas "tratables" (Simon, 1955 y 1979; Castañeda, et al., 2009, p.37).

El modelo descrito, viene a reemplazar al "hombre económico", cuyo fin es maximizar al seleccionar la mejor opción (Simon, 1962). Los tomadores de decisiones son racionales, pero están limitados por sus capacidades, por lo tanto, sus decisiones también están limitadas como señala Eisenhardt (1997).

Según Estrada (2010, p. 15), la racionalidad limitada supone, "una racionalidad" que re-define sus principios continuamente, por ello se vuelve compleja, más si se trata de decisiones grupales, una vez que los principios racionales van de acuerdo a las preferencias personales, que aún siendo coherentes con los objetivos de la organización, difieren entre sí.

Estas corrientes teóricas han sido representadas a través del modelo racional para la toma de decisiones, el modelo de racionalidad limitada y otros inherentes a la toma de decisiones, que se apoyan en la necesidad de integrar diferentes perspectivas del proceso. Particularmente para decisiones estratégicas, se han diseñado diferentes modelos, descriptivos, prescriptivos, normativos; otra tipología es compensatorio y no compensatorio, entre otros, Martin, Bandali y Lamoureux (2005).

No obstante, la repercusión que tuvo la racionalidad limitada en el ámbito de las decisiones, se sumó al campo político de las mismas. Se hace necesario explorar entonces cómo afecta la racionalidad al comportamiento político del individuo en sus procesos decisionales. A mediados del siglo XX tuvo lugar una época bastante prolífica, donde varios intelectuales (John Nash, Thomas Schelling, Robert Axelrod, Anatol Rapoport, Gary Becker, Anthony Downs, Duncan Black, James M. Buchanan y Gordon Tullock, Mancur Olson Jr., entre otros), liderados por Kenneth Arrow (autor de Social choice and individual values), proponen cambios significativos en el ámbito del comportamiento político en la toma de decisiones (Vidal, 2008; Losada y Casas, 2008). En ese sentido, y considerando la importancia de la interdisciplinariedad, en este caso economía y política, convergen en el análisis de la toma de decisiones y preexisten tres sub-enfoques derivados de la teoría de elección racional, a saber: "la que se ocupa de los problemas de acción colectiva, la que se encarga de la elección social y la nueva economía política" (Losada y Casas, 2008, p. 99).

En relación con el enfoque de la acción colectiva, Mancur Olson es uno de los principales investigadores, que estudia este fenómeno, abordando las razones que siguen los sujetos para incorporarse a grupos y los problemas de decisiones en la acción colectiva (beneficios para miembros de un grupo hayan contribuido o no a la acción).

Según Losada y Casas (2008), el problema que se deriva es: El individuo racional, miembro de un grupo en el que todos sus integrantes, incluido el mismo, desean lograr un idéntico bien colectivo, se abstendrá de contribuir a su logro o adquisición, porque prevé que lo puede obtener gratis en virtud de la acción de los otros miembros. Dado que ese individuo es racional, juzgará que no se justifica incurrir en costos porque puede obtener ese bien en forma gratuita (p. 100).

Olson (2001), propone la expresión "free rider" (o "efecto polizón"), para caracterizar al individuo que desea obtener los bienes gratis a costa de los demás sin hacer ningún esfuerzo. Su tesis "predice que los grupos que tengan acceso a incentivos selectivos probablemente actuarán con mayor frecuencia de manera colectiva para obtener bienes colectivos que los grupos que no disponen de tales incentivos" (p.219).

Por su parte, William Riker (2001) aborda el tema en la teoría de juego y coaliciones políticas; que desarrolla bajo supuestos del racionalismo (debido a que se basa en la teoría de juegos de Von Newman y Morgensten); sin embargo, esta última teoría tiene demasiados supuestos que la hacen poco cercana a la realidad.

Respecto del enfoque de la elección social, éste está directamente relacionado con las decisiones que pudiesen tomar los miembros de cualquier grupo de personas, con diversidad de preferencias sobre los bienes que cada uno espera, se asume que cada individuo tiene su preferencia o que es indiferente frente a cada bien (Losada y Casas, 2008, p. 101). La diferencia de puntos de vista individuales fue estudiada por Arrow (1951), y desde una perspectiva democrática, establece que cuando prevalecen votantes con tres o más alternativas de elección, no se pueden reflejar las votaciones individuales en vista de que no existe un procedimiento, con la excepción de unanimidad en las preferencias en todos aquellos que componen el grupo, lo que es menos probable a medida que aumenta su tamaño. Arrow, concluye que ningún mecanismo de agregación social de preferencias individuales, que satisfaga unos requisitos mínimos razonables, puede producir un conjunto ordenado de alternativas que satisfaga el supuesto de racionalidad (Losada y Casas, 2008, p.94), al que del mismo modo se ha llamado el teorema de la imposibilidad (Arrow, 1951).

En cuanto al enfoque de la nueva economía política, esta representación es la más compleja, dado que aborda dos áreas centrales: economía y política; incorporando fenómenos sociales propios de las instituciones que antes no fueron considerados, y agrega el análisis institucional comparado (Vargas-Hernández, 2007). La nueva economía política introduce la racionalidad en las decisiones al enfocarse en el cómo se desarrollan las instituciones en respuesta a incentivos, estrategias y elecciones de quienes las componen y cómo éstas -a su vez- afectan el desempeño de los sistemas políticos y económicos (Losada y Casas, 2008, p.102). El comportamiento político al interior de las organizaciones, materializado en las decisiones que se toman, pasa a tener un rol preponderante en su desarrollo, donde no se excluye la racionalidad detrás de cada una de ellas. A pesar de que algunos autores han diferenciado el tipo de comportamiento de los individuos al momento de tomar una decisión: político, racional o intuitivo (Elbana, 2006; Papadakis, & Lyriotaki, 2013; Nutt & Wilson, 2010), sin dudas los tres están presente, aunque unos dominen más que otros.

A partir de esta base surgen estudios que van profundizando, particularmente en las decisiones estratégicas, debido a su impacto en los resultados de la organización. En palabras de Nooraie (2012, p.405), la toma de decisiones es una de las más importantes funciones organizacionales; si a ello se adiciona que como las organizaciones crecen y se tornan más complejas, la toma de decisiones llega a ser una actividad central (Nutt y Wilson, 2010, p. 3). Según, Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Araneda-Guirriman (2013 p.329) en la actualidad, las decisiones se configuran como un elemento constitutivo de ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento. A la luz de estos antecedentes, es necesario profundizar teóricamente en el campo específico de las decisiones estratégicas.

En la literatura que existe en este ámbito, la racionalidad tiene un lugar central (Elbana y

Child, 2007b). Para Simon (1972, p.161) es un término que denota un estilo de conducta apropiado para la obtención de determinados fines dentro de los límites impuestos por las condiciones dadas y las restricciones. Esta definición incorpora las bases de la racionalidad limitada, donde el agente igual puede actuar racionalmente, aunque no cuente con toda la información para tomar la decisión; además reconoce que es una conducta intencionada.

Por su parte, Rodríguez-Ponce, et al. (2013, p. 330), la define como una medida que refleja la intención de que cada elección sea la mejor opción para el logro de los objetivos específicos en una situación determinada, enunciación que apunta más bien al fin. A su vez, Hough y White (2003 p. 482), la puntualizan como el uso de información con el propósito de seleccionar una alternativa razonable para la consecución de sus metas.

Complementariamente, Elbana (2006, p. 3) indica que la racionalidad en la toma de decisiones es la razón para hacer algo; y para juzgar un comportamiento como razonable, debe ser comprensible dentro de un marco de referencia dado.

La racionalidad en la toma de decisiones debe ser comprendida desde el reconocimiento de las limitaciones del ser humano que las está tomando, y adicionalmente del contexto en que se concretan, se reconoce que debido a la naturaleza del estudio las opiniones y posturas son individuales, aunque finalmente la decisión es del equipo. Dentro de estas condiciones, se debe analizar la carga valórica y la experiencia que trae cada individuo, las que sin duda pesarán al momento de tomar una decisión.

Es vital para que exista racionalidad en la toma de decisiones, la capacidad de abstracción y visión de aquellos que deciden, o sea, se debe seleccionar dentro de acotadas alternativas que conduzcan al objetivo, opción que de alguna manera está afectada por los valores y capacidades del individuo.

Basándose en evidencia empírica de investigaciones reconocidas por la comunidad científica se presentan a continuación algunos resultados de la relación entre racionalidad y contexto, efectividad en las decisiones, características internas de la organización, naturaleza de la decisión e individualidades de quienes toman las decisiones.

3.4. Contexto de las decisiones racionales

Resulta fundamental comprender el entorno, para entender la racionalidad en la toma de decisiones estratégicas (Elbana, 2011; Elbana y Child, 2007b; Papadakis y Lyriotaki, 2013; Shepherd y Rudd, 2013). Este escenario está compuesto por los rasgos propios de los tomadores de las respectivas decisiones, por sus creencias y valores (Pedraja-Rejas et al., 2008), las variables ambientales, organizacionales y las peculiaridades de la decisión específica (Elbana, 2011; Elbanna y Child, 2007a).

La mayoría de los resultados de investigaciones apoyan una relación positiva entre la racionalidad y la efectividad en la toma de decisiones estratégicas (Elbanna y Child, 2007; Ji y Dimitratos, 2013; Rodríguez-Ponce, et al. 2013). No obstante, éstas son tomadas por personas con ciertas limitaciones de conocimiento y realidades políticas (Elbana, 2006), y en quienes el grado de racionalidad puede ser afectado, especialmente si se considera que es una resultante del proceso de interacción entre los equipos de alta dirección; generando flexibilidad cognitiva y creación de nuevo conocimiento en los tomadores de decisiones, tal como lo señala Rodríguez-Ponce, et al. (2013).

En la interacción previamente descrita, otros factores afectan a los tomadores de decisiones estratégicas y, por tanto, la racionalidad con la que actúan, tal es el caso de su experiencia y posición, como exponen Papadakis y Lyriotaki (2013), al sostener que las personas que ocupan puestos de alta responsabilidad y visibilidad tienen motivos más fuertes para actuar racionalmente (p.125). La conclusión anterior es consistente con Mitchell, Shepherd y Sharfman (2011), cuando determinan que las decisiones estratégicas erradas, son menos probables si los que deciden tienen más experiencia metacognitiva y operan en entornos más dinámicos (p. 697).

Las características del entorno o ambientales, la incertidumbre y la hostilidad, son los atributos que aparecen frecuentemente como relevantes (Elbana, 2011). La incertidumbre, es un problema que padecen todas las organizaciones, en un ambiente inestable o de

cambios muy vertiginosos los tomadores de decisiones se enfrentan a información incompleta o escasa, disminuyendo la posibilidad de tomar decisiones más racionales, aun así, se les exige cada día hacerlo rápidamente y de manera efectiva. Los resultados empíricos no van en una misma dirección, e incluso hay estudios contradictorios (Elbana, 2011; Shepherd y Rudd, 2013). Sin embargo, es necesario considerar que existen entornos más o menos cercanos que pueden afectar directamente al tomador de decisiones.

En cuanto a la relación de la racionalidad y las decisiones efectivas en ambientes hostiles o munificentes, existe una asociación positiva entre la toma de decisiones racionales y el rendimiento de la organización siendo más fuerte en un ambiente de generosidad que de hostilidad (Papadakis, et al., 2010); por más que otros autores no la ven tan clara e incluso la perciben totalmente contraria; es decir, en ambientes hostiles se esperaría una mayor racionalidad en las decisiones, debido a que las implicancias de tomar una decisión ineficaz son más graves (Shepherd y Rudd, 2013), sin embargo, la mayoría de los estudios se inclinan por la primera tesis.

En síntesis, se determina que las características específicas de las decisiones estratégicas y las particularidades de las organizaciones, son predictores importantes de la racionalidad en el ambiente externo (Shepherd y Rudd, 2013; Elbana y Child, 2007 b).

3.5. Características intraorganizacionales de las decisiones racionales

De acuerdo a la revisión bibliográfica llevada a cabo por Shepherd y Rudd (2013), las organizaciones, con sistemas y procesos formalizados, que utilizan grupos de trabajo y comités, favorecen la toma de decisiones racionales.

Respecto del tamaño de la organización, esta variable generalmente se mide por el número de empleados de planta a tiempo completo; en este sentido, cuando las empresas aumentan de tamaño, también lo hacen sus procesos de toma de decisiones estratégicas, pero su implicancia en la racionalidad de la toma de decisiones no está clara, según lo ha expresado Shepherd y Rudd (2013, p. 18). En todo caso, no toda la bibliografía es tan concluyente, algunas revisiones como la de Elbana (2011), encuentran múltiples contradicciones e incorporan finalmente el tamaño como una variable moderadora.

Otra variable de la organización es el rendimiento, la cual es definida como "logros o resultados de una organización" o como "la forma en que una entidad se desempeña frente a otras organizaciones similares en su industria, no solo en los indicadores financieros tradicionales de rendimiento, sino en indicadores no financieros importantes", (Elbana, 2011, p. 17). En este caso, existe consenso en que debe ser una variable moderadora, (Elbana y Child, 2007a; Shepherd y Rudd, 2013).

En lo que atañe a la naturaleza de la decisión y la racionalidad en la toma de decisiones, Elbana (2011), propone enfocarse en tres características de las decisiones, que a la luz de sus propios estudios y otros realizados, tienen influencias significativas en la toma de decisiones: la importancia, la incertidumbre y el motivo de la decisión.

Acerca de su importancia, se presume que mientras más notable sea la misma, los tomadores de decisiones deberían demostrar mayor racionalidad.

En cuanto a la incertidumbre (decisiones no rutinarias); se esperaría que fuese negativamente asociada a la racionalidad, a mayor incertidumbre menor racionalidad en la toma de decisiones estratégicas, y prima mayormente el componente político (Elbana y Child, 2007).

Con relación al motivo de la decisión; en este caso las opciones serían verlas como crisis u oportunidades. Algunos estudios advierten que la que relación entre racionalidad y decisión estratégica efectiva es positiva, y es más fuerte cuando son percibidas como crisis por los tomadores de decisiones (Elbana, 2011).

Papadakis et al. (1998), Elbana (2011), sugieren que en una organización puede darse la situación de que frente a un proceso de decisión estratégica presente un comportamiento político o racional, pero el mismo proceso en la propia organización, puede cambiar y ser

4. Conclusiones

Se ha tratado de profundizar en los conceptos de racionalidad y decisiones estratégicas, y en cómo la racionalidad es un componente esperado en las mismas.

El análisis lleva a considerar la racionalidad de la decisión en sí misma, la que no es posible de disociar de quien la toma, ni tampoco del contexto en el cual se produce. La racionalidad de la decisión estratégica debe ser estimada de manera más amplia e incorporar el comportamiento político de aquellos que las toman, dimensión que también es parte de la racionalidad con la que se persiguen los objetivos. Esta racionalidad implícita del comportamiento político dirige a los tomadores de decisiones con una lógica racional. Sin embargo, no se pueden dejar de lado las limitaciones a las que están sujetas sus decisiones, debido a su complejidad y a la naturaleza imperfecta derivada de las condiciones de incertidumbre, capacidad de análisis finito e información acotada.

El contexto es otra dimensión por contemplar, en vista de que ciertos ambientes son más propicios para tomar decisiones más racionales que otros; así como, determinadas características intraorganizacionales.

Esta primera aproximación deja suficientes brechas para futuras investigaciones, principalmente en lo tocante a la racionalidad y el comportamiento político, los cuáles si bien han sido estudiados, son vistos como antagonistas o complementarios; la propuesta es tener en cuenta el comportamiento político como parte de la racionalidad de la decisión estratégica. Por otro lado, se sugiere complementar y profundizar en la exploración de más variables de contexto, según la industria y la etapa de desarrollo en que se encuentran, por ejemplo.

La revisión bibliográfica espera contribuir a la identificación, discusión y análisis de la racionalidad y las decisiones estratégicas, aunque reconoce la necesidad de realizar un estudio más profundo y empírico en diferentes ámbitos o industrias.

Referencias bibliográficas

Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Review*, 14, 104-122.

Arrow, K. [1951-1994]. *Elección social y valores individuales*. Barcelona: Editorial Planeta-Agostini.

Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. La Coruña, España: Gesbiblo.

Castañeda, J., Arango, S. y Olaya, Y. (2009). Economía experimental en la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos: una revisión de diseños y resultados. *Cuadernos de Administración*, 22, 31-57.

Claude, G. y Álvarez, M. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.

Dean, J. & Shrafman, M. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 39, 368-396.

Drucker, P. (2006). La decisión eficaz. En P. Drucker, J. Hammond, H. Raiffa, y C. Argyris, *Harvard Business Review: La toma de decisiones* (pp. 1-22). Barcelona: Ediciones Deusto.

Eisenhardt, K. (1997). Strategic decision and all that jazz. *Business Strategic Review*, 8, 1-3.

Elbana, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.

Elbanna, S. & Child, J. (2007) Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453. (a)

Elbana, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management*

Studies, 44(4), 561-591. (b)

Elbana, S. (2011) Multi-Theoretic Perspectives of strategy Processes. UAEU-FBE- Working Paper Series, 1-28.

Estrada, F. (16 de Enero de 2010). Herbert Simon and the organizational economic. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de MPRA, Munich Personal RePEc Archive: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/20071/>

García, I. (2010). Animal racional: breve historia de una definición. *Anales del Seminario de Historia de la Filosofía*, (27), 295-313.

Hambrick D, Mason P (1984) Upper echelons theory: The organizations as a reflection of its top managers. *Acad. Manag. Rev.* 9: 193- 204.

Hough, J., & White, M. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, (24), 481-489.

Ji, J., & Dimitratos, P. (2013). An empirical investigation into international entry mode decision-making effectiveness. *International Business Review*, (22), 994-1007.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Lazcano, I. (2009). Racionalidad burocrática y control democrático. *Revista IAPEM*, (73), 13-43.

Losada, R., y Casas, A. (2008). *Enfoques para el análisis político: historia, epistemología y perspectivas de la ciencia política*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

March, J., y Simon, H. (1961). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ediciones Ariel.

Martin, L. B., Bandali, F. & Lamoureux, T. (2005). Survey of Literature Pertaining to Decision Making Styles and Individual Factors. Toronto, Canadá.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorét, A. (1976). The structure of "unstructured" decision process. *Administrative Science quarterly*, (21) , 246-275.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Mitchell, J., Shepherd, D., & M., S. (2011). Erratic strategic decisions: When and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683-704.

Muth, J. (1961). Rational Expectations and the theory of price movements. *Econometrica*, 29(3), 315-335.

Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405-429.

Nutt, P., & Wilson, D. (2010). Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. En P. Nutt, & W. D., *Handbook of Decision Making* (pp. 3-29). The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ: John Wiley & Sons.

Olson, M. (2001). La lógica de la acción colectiva. En A. Batlle, *Diez textos básicos de ciencia política*. (2da. ed.), (pp. 202-220). Barcelona: Ariel.

Papadakis, V., Spyros, L., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.

Papadakis, V., Thanos, I. & Barwise, P. (2010). Research on Strategic Decisions: Taking Stock and Looking Ahead. En P. Nutt, & D. Wilson, *Handbook of decision making* (pp. 31-69) The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ: John Wiley & Sons.

Papadakis, V. & Lyriotaki, M. (2013) Career impact: The missing link influencing strategic decision-making processes? *International Journal of Management and Decision Making*, 12(2), pp.121-145.

Pedraja-Rejas, L. & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e

instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), pp. 8-13

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. & Rodríguez-Ponce, J. (2008). Valores directivos: sus efectos sobre el diseño e implementación de la estrategia. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería* 16 (2), 295-300

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. & Rodríguez-Ponce, J. (2006c). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia* 31: 577-582.

Riker, W.H. (2001). Teoría de juegos y de las coaliciones políticas. En A. Batlle, *Diez textos básicos de ciencia política. (2da. ed.)*, (pp.151-169). Barcelona: Ariel.

Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, vol. 32(8), pp. 522-528

Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia* 32 (9), 593-600

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, J. (2009). La implementación del proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 397-406.

Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). An analysis of the impact of strategic decision-making on public organisations' effectiveness. *Innovar* 19 (35), 33-46

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. & Araneda-Guirriman, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(3) , 328-336.

Shepherd, N., & Rudd, J. (2013). The influence of context on strategic decision-making process: A review of literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 1-25.

Vidal, G. (2008). Teoría de la elección racional en las ciencias sociales. *Sociológica*, 23(67), 221-236.

Weisz, E. 2011, Max Weber: La racionalización del mundo como proceso histórico-universal. *REIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 134, 107-123.

Citas en Inglés

Cita 1

Papadakis & Lyriotaki (2013), "las personas que ocupan puestos de alta responsabilidad y visibilidad, tienen motivos más fuertes para actuar racionalmente" (p.125).

Papadakis & Lyriotaki (2013) "People holding positions with high accountability and visibility have stronger motives to act rationally". Traducción de los autores.

Cita 2

Mitchell, Shepherd y Sharfman (2011), "Erratic strategic decisions are less likely from managers with greater metacognitive experience and for managers who operate in more dynamic environments"

Mitchell, Shepherd y Sharfman (2011), "las decisiones estratégicas erradas son menos probables si quienes deciden, tienen más experiencia metacognitiva y operan en entornos más dinámicos" (p. 697).

1. Administrador Público, Ldo. en Administración, Mg. en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas, Dr. en Administración de Empresas, Dr. en Gestión Estratégica y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Consultor Internacional y Profesor Titular de la Universidad de Los Lagos-Chile. Correo postal: República N° 517, Chile. Correo electrónico: fganga@ulagos.cl

2. La autora pertenece al Departamento de Economía y Administración de la Universidad Católica del Maule, es Ingeniero Comercial, Licenciada en Ciencias de la Administración, Master Business Administration y Doctora en Ciencias de la Administración. Correo electrónico: iduran@ucm.cl

3. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Master en Ciencias Sociales y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Magister en Finanzas

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]