



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Notas sobre la(s) racionalidad(es) en(de) la organización: de la racionalidad
instrumental a las racionalidades organizacionales**

Mesa Temática: Vida Simbólica, poder, lenguaje y género

Modalidad de la ponencia: Temática o reflexión teórica

Nombre Completo del Autor: José Luis Hernández Torres

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6044-0193>

Nacionalidad: Mexicana

Correo Electrónico: jltorres1899@hotmail.com

Institución de Afiliación: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

Dirección Completa de la Institución: Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de
Reforma 1ra Sección, Iztapalapa, Ciudad de México.

Código 09340/Ciudad de México/México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

Notas sobre la(s) racionalidad(es) en (de) la organización: de la racionalidad instrumental a las racionalidades organizacionales

José Luis Hernández Torres¹

Resumen

Uno de los supuestos subyacentes más importantes en el análisis organizacional, en especial en la Teoría de la organización, es el papel fundamental que juega la racionalidad en la organización. A lo largo de varias décadas de análisis, la naturaleza de dicha racionalidad se dio por sentada y pocas veces fue cuestionada y criticada. Esta racionalidad que, generalmente es acompañada del adjetivo “instrumental”, ha configurado no solo la forma de hacer una gran parte de la investigación organizacional, sino que ha modelado el pensamiento que se tiene sobre las mismas organizaciones. El propósito general de este trabajo es realizar un recorrido por lo que suponen las formas de racionalidad, es decir por sus supuestos y sus consecuencias. En un sentido más específico, el presente texto se divide en tres grandes partes. En la primera, se analizarán algunas implicaciones que tiene la racionalidad instrumental en relación con la organización y algunas de sus actividades, tales como el comportamiento y la toma de decisiones. En una segunda parte, se observarán algunos desarrollos teóricos de la racionalidad que permitieron concebir un nuevo marco como la racionalidad limitada. Finalmente, la tercera parte está constituida por el acercamiento a otras formas de concebir la racionalidad, en específico a través de los marcos de referencia.

Palabras clave: racionalidad, marcos organizacionales de referencia, toma de decisiones, comportamiento.

¹ Estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Maestro en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Correo electrónico: jltorres1899@hotmail.com

Introducción

En el análisis organizacional, en específico en aquellas teorías o enfoques que constituyen a la Teoría de la Organización (TO), la racionalidad ha ocupado un lugar fundamental ya sea de manera explícita o implícita, erigiéndose a su vez como un marco de referencia para los teóricos organizacionales y sus teorías. Es decir, la racionalidad como marco de referencia se ha constituido no solo como una pauta o criterio para hacer análisis organizacional, sino que también ha desplegado concepciones sobre lo qué son o deberían ser las organizaciones y sus actividades, lo qué son o deberían de ser sus participantes e incluso lo qué es o debería ser su entorno, entre otros aspectos. Sin embargo, no se habla de cualquier racionalidad, sino de una racionalidad en especial, aquella acompañada por el adjetivo “instrumental” que, ya de entrada, proporciona una idea de la racionalidad a la que califica, limita y dota de un significado en específico. No se habla, por tanto, de cualquier racionalidad producto de cualquier razonamiento, sino de una que va enfocada a un razonamiento centrado en los instrumentos o los medios con el propósito de alcanzar un determinado objetivo o finalidad. De acuerdo con lo anterior, la racionalidad instrumental es, en su sentido más general, una adecuación de medios a fines, lo que implica la selección y discriminación de los mejores medios para lograr un fin establecido *a priori*. Es precisamente, la adecuación de medios a fines, el razonamiento que ha constituido las primeras teorías organizacionales y, por ende, ha conformado sus primeras concepciones sobre la organización, estructurando todas las actividades e interacciones organizacionales.

Como se ha dejado ver, gran parte de dichas concepciones, han permanecido arraigadas en el imaginario organizacional, no siendo fuente de críticas hasta la segunda mitad del siglo XX con la emergencia de nuevos enfoques paradigmáticos o teorías más críticas. Tales teorías críticas y paradigmas nuevos han permitido analizar los postulados organizacionales previos y observar sus consecuencias en otras latitudes más allá de las económicas, por ejemplo, en lo social y lo ambiental.

El presente trabajo pretende analizar algunas de las principales implicaciones y consecuencias que tienen las racionalidades en relación con la organización, sus participantes y sus actividades, en especial, aquellas que están ligadas a la toma de decisiones y el comportamiento. Por consiguiente, el texto está dividido en tres grandes apartados. En el primero, se desarrollarán algunos supuestos y sus respectivas implicaciones en las actividades organizacionales y en la concepción de organización que trae consigo la racionalidad instrumental. En una segunda parte, se abordarán algunos desarrollos teóricos de la racionalidad que permitieron superar los presupuestos de la racionalidad económica y, por lo tanto, concebir un nuevo marco de racionalidad con supuestos teóricos particulares. Finalmente, el tercer apartado presenta otras formas de concebir la racionalidad, analizando la discrecionalidad y el comportamiento como instrumentos que se adecúan de acuerdo con la jerarquía para la consecución de los fines preestablecidos y, por otro lado, los marcos de referencia que se hallan inmersos en la organización y en sus integrantes y que, por tanto, despliegan diferentes formas de toma de decisiones, así como un comportamiento distinto al “instrumental”.

Racionalidad instrumental y el hombre económico

Que la racionalidad generalmente sea asociada a la toma de decisiones y al comportamiento no resulta de alguna casualidad: “Rationality is, in the first instance, the power of reason to guide our actions. Rationality is thus a unique property of human beings to make decisions and act on the basis of careful assessment of information and evaluation of different courses of action” (Gabriel, 2008, p. 245). De acuerdo con esto, la racionalidad es un marco que sirve como referencia para la acción de los individuos; acción que se manifiesta en comportamientos determinados como la elección y discriminación de alternativas, es decir, la toma de decisiones, además de otros aspectos. Este marco de referencia contiene los criterios aceptables y los no aceptables, de tal modo que indica y dirige los comportamientos que le son coherentes, congruentes o lógicos. Ahora bien, dentro de las organizaciones, la racionalidad puede ser un marco de referencia e interpretación que contiene características y criterios muy particulares; no solo por estar dentro de un espacio de interacción social por sí mismo, sino porque las organizaciones son creadas por individuos con características particulares, orígenes, vidas, pensamientos y sentimientos diferentes lo que deriva en marcos de referencia e interpretación distintos. En este sentido, la racionalidad es un marco que establece los comportamientos lógicos e ilógicos de acuerdo con criterios bastante peculiares: la eficiencia y la maximización, por ejemplo.

La racionalidad que ha imperado a lo largo de los últimos siglos en la mayoría de las sociedades, es calificada por el adjetivo “instrumental”, que hace referencia implícita y explícitamente a una función de utilidad y, por lo tanto, a la búsqueda de

un resultado útil dados algunos criterios preestablecidos. En consecuencia, una de las primeras preguntas que se deducen de esto sería: ¿útil para qué o para quién? Responder esta pregunta conlleva, al menos en una primera instancia, a analizar cómo y por qué surge este tipo de razonamiento.

De acuerdo con lo anterior, la racionalidad instrumental corresponde a un *zeitgeist* característico cuyo origen puede rastrearse desde el Renacimiento y, su evolución, a lo largo de varios siglos a través de cambios sociales, económicos, políticos, culturales e intelectuales como la Revolución Industrial, la Ilustración o las revoluciones francesa y estadounidense, por ejemplo. Uno de los registros más importantes sobre racionalidad instrumental que dan forma a la concepción instrumental de la racionalidad la encontramos en el filósofo Jeremy Bentham, quien introdujo nociones como “minimizar” y “maximizar” en la terminología contemporánea (Martin, 2003); dicha concepción se encuentra enmarcada por la filosofía utilitarista que expone que la mejor acción es aquella que produce la mayor felicidad y bienestar para el mayor número de individuos involucrados. Esta máxima de la filosofía utilitarista tendrá grandes consecuencias en el campo económico, político, administrativo y social y, en cuanto al campo organizacional, actuará como sustento teórico en el desarrollo de las organizaciones modernas, en especial el de la empresa que tendrá como principio fundamental la maximización de la utilidad.

De manera análoga a lo escrito arriba, se puede establecer que el nacimiento de la empresa es posible por los cambios que llevan al origen de la racionalidad instrumental. Según Alfred Von Martin en su obra “Sociología del Renacimiento” (2006), la transición del hombre feudal hacia el hombre económico se da por: 1) una

transformación de las relaciones de trabajo que se racionalizan a través de la forma de un contrato libre en donde cada una de las partes busca su máxima ventaja; 2) la emergencia de la figura del empresario con una lógica particular: la *ratio económica* que, sujeta la vida entera a principios de regulación racional (por ejemplo, la concepción del tiempo como valor o mercancía útil que necesita ser administrada) o, en otras palabras, la habilidad de calcular los medios para establecer fines preestablecidos; y 3) la aparición de un nuevo saber técnico en el que se profundiza sobre la “naturaleza” y las “leyes”, es decir, la racionalización de los saberes con el fin de aplicarlos y sacarles utilidad. Si se observan estos cambios, se podrá apreciar que la racionalidad instrumental en origen es una *ratio económica* o una razón económica, cuyo objetivo último es la maximización de la utilidad a través de la correcta asignación de sus medios; en adición a lo anterior, la racionalidad económica también es germen del mercado. Y si tiramos de ese hilo, se puede deducir que tanto la racionalización de las relaciones de trabajo como la aparición de nuevos saberes técnicos especializados son algunas de las causas del nacimiento de la organización, en particular de la empresa y del hombre económico.

En efecto, la economía es uno de los grandes campos de conocimiento que ha aportado teoría y conceptualizaciones sobre lo que es la racionalidad y lo que es el hombre económico. Desde los estudios sobre economía política de Adam Smith, Thomas Malthus, David Ricardo, John Stuart Mill entre otros se puede contemplar la búsqueda de la maximización del bienestar posible (eficiencia productiva) a través de un “sistema de libertad” (mercado) para permitir a los hombres conseguir sus pasiones e intereses y, de esta manera, lograr una sociedad con una división óptima

del trabajo y con un adecuado tamaño productivo (Martínez-Echevarría, 2003). Pero los estudios económicos, no solo se han limitado al estudio del mercado o del hombre económico. Uno de los grandes temas de la economía es la coordinación y administración de recursos y la organización puede ser vista como la sustitución de la mano invisible (el mercado) por su mano visible como principal medio de coordinación de las actividades económicas: asignación y distribución de recursos (Chandler, 2008). Entonces, es normal que algunos economistas hayan puesto su atención en la organización, pues además de ser un actor económico clave, permite explicar ciertos fenómenos económicos a nivel macro y micro como lo son la asignación y el comportamiento económico, respectivamente. En concreto, dos grandes enfoques de la economía han sobresalido por su tratamiento próximo a lo organizacional, es decir, la teoría de la agencia y la teoría de los costos de transacción:

The economics of organization revolves around two basic ideas; that human behavior is fundamentally rational, in the sense that people seek to maximize utilities as they go about their organizational business, and that organizations are set up the way they are because it is more efficient to organize that way... So organizational economists fall in two camps that are not exactly at war with each other but are also not completely supportive of each other. At the risk of oversimplification, these two camps are those of agency theorists and transaction cost economists. Agency theory begins with utility-maximizing players and does not back off from that assumption, but it

notes that the consequence can be suboptimal efficiency...
Transaction cost economists assume that markets press organizations to adopt efficient forms of organization while admitting that decision makers in organizations often operate in circumstances that place bounds on the ability of actors to maximize utilities. (Freeman, 1999, p. 164)

Si bien la teoría de la agencia y la teoría de los costos de transacción difieren en sus intereses temáticos, también convergen en supuestos subyacentes, tales como la eficiencia organizacional y la maximización individual de la utilidad a través de la organización. Estos dos elementos son los que, en general, constituyen criterios de la racionalidad instrumental. Asimismo, tales teorías son una prueba de cómo campos como lo organizacional y lo económico pueden verse alimentados el uno a otro, ampliando sus límites teóricos tradicionales mediante la aproximación de intereses comunes y el uso de nociones y conceptualizaciones análogas.

Como se ha podido inferir, quizás el principal aporte de la economía a la Teoría de la Organización haya sido el traslado conceptual de la racionalidad instrumental y del hombre económico hacia las organizaciones. En este sentido, resulta fundamental establecer qué se entiende por racionalidad instrumental y hombre económico. Para Ward Edwards (1954) el hombre económico cumple con tres propiedades:

- 1) Está completamente informado, es decir que, conoce todos los cursos de acción y sus consecuencias.

- 2) Es infinitamente sensible o, en otras palabras, sus alternativas disponibles son continuas e infinitamente divisibles.
- 3) Es racional, lo que significa que puede ordenar débilmente los estados a los que pueda llegar y que toma sus decisiones en función de maximizar algo.

Nuevamente, en la definición del hombre económico de Edwards aparecen los criterios principales que generalmente le son atribuidos a la racionalidad instrumental. Si el hombre económico está informado de todos los posibles cursos de acción y sus consecuencias, entonces elegirá los medios más eficientes para lograr los fines prestablecidos con base en un pensamiento racional dirigido hacia la maximización de su satisfacción: “La racionalidad es entendida como instrumental: las acciones son evaluadas y elegidas no por sí mismas sino en función de sus resultados, como ‘utilidad’ esperada, conocida como la maximización de la utilidad individual” (Galicia, 2010).

Además de las nociones y conceptualizaciones sobre la racionalidad instrumental, provenientes de la economía, el análisis organizacional se ha nutrido en gran parte del enfoque burocrático, encabezado por Max Weber. Como lo manifiesta Mouzelis (1975): “En el pensamiento weberiano, racionalidad implica adecuación de medios a fines, lo que en el contexto burocrático quiere decir eficiencia. Una organización será racional cuando funcione con los medios más adecuados para la consecución de sus objetivos” (p. 59). De esto se puede suponer primero que, toda la actividad organizacional estará regulada por criterios racionales que indicarán las formas lógicas e ilógicas de comportamiento organizacional; y segundo, estos criterios también indicarán la forma estructural que adquiera la organización en función de

los medios con arreglos a fines. De esta manera, se puede observar que la racionalidad instrumental delinea la estructura organizacional y las interacciones dentro de ella. Claro está que, Weber hace alusión a una organización burocrática y que la máxima de la racionalidad instrumental es, a su vez, un tipo ideal. Sin embargo, permite aproximaciones teóricas que se expondrán en el subapartado siguiente.

Con el paso del tiempo, tanto organización como racionalidad instrumental parecen haber sufrido una especie de proceso de resemantización conocida como sinécdoque en la cual una generalidad es designada a partir de una de sus partes y viceversa. En otras palabras, en muchas ocasiones, la organización (y más en especial, la empresa) es entendida y asimilada solo por una de sus partes: la racionalidad instrumental, cuestión que permite dilucidar algunas críticas que se emitirán en apartados subsecuentes.

De la racionalidad económica a la racionalidad limitada: la emergencia del hombre administrativo

Los postulados teóricos del hombre económico (proporcionados en su mayoría por la economía clásica) aplicados al análisis de las empresas y organizaciones, presentan limitaciones cuando el nivel de complejidad se reconoce o se incorpora o cuando se trata de explicar el comportamiento organizacional a través de ellos. De esta forma, resulta necesario introducir un nuevo cuerpo conceptual para tratar de aprehender los fenómenos organizacionales.

La racionalidad instrumental y el hombre económico dan por sentados una serie de factores que influyen sobre las manifestaciones de comportamiento como la toma de decisiones y sobre las mismas interacciones entre los individuos dentro de una organización. Primero, su capacidad de cálculo no encuentra límites por lo que puede ordenar y elegir sus alternativas de acción de acuerdo con el grado de probabilidad que maximice su utilidad:

El hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir entre las alternativas que se le presentan; se da siempre perfecta cuenta de lo que son las alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores; los cálculos de probabilidad no le asustan ni encierran misterios para él.
(p. XXI, Simon, 1982)

Este supuesto tiene implicaciones fundamentales porque si se calculan las alternativas en función del grado de probabilidad que maximice su utilidad, entonces se infiere que conocen las posibles consecuencias de cada línea de acción. Esto, a su vez, conduce a un segundo elemento a considerar: su entorno. El hombre económico se halla inmerso en un espacio estable donde la incertidumbre es nula y la competencia y la información son perfectas. Por lo tanto, en un espacio como el descrito antes, las alternativas y los cursos de acción tomados no se verán perturbados por situaciones o agentes externos que puedan hacer variar su curso.

Tercero, si existe una previsibilidad en cuanto a las alternativas y sus consecuencias y el entorno en el cual se desarrolla este proceso es estable y carente de

incertidumbre y además se le añade el elemento de la información perfecta, entonces se hace plausible una orientación de comportamiento determinada que esté enfocada en la maximización de la utilidad del valor esperado. Maximización que llevará a cabo mediante la selección de los mejores medios para lograr su cometido. De manera que, la combinación de cálculo perfecto, entorno estable y comportamiento de maximización le permiten lograr la eficiencia.

Ahora bien, bajo estos supuestos se “posibilita” la finalidad teórica de descripción, prescripción y predicción del comportamiento, obviamente circunscribiendo el comportamiento humano a condiciones fantásticas o irreales de racionalidad total, competencia perfecta, entorno estable e información perfecta, cuestión que dista mucho de lo que realmente sucede tanto dentro como fuera de la organización.

El marco de racionalidad del hombre económico tiene sus límites y estos se hacen más evidentes a medida que la complejidad va en aumento. Y si bien sus características se originan en el seno de la economía clásica, encuentran proyección también en el desarrollo de modelos matemáticos como el de la Teoría de juegos de von Neumann y Morgenstern. Para Freeman (1999): “Game theoretic models usually become intractable when large numbers of players are involved, especially when games are presumed to be repeated (as is the case in most interesting applications to organizations)” (p. 172). La complejidad en este caso implica más de dos jugadores, las habilidades de cada jugador, los factores externos que pueden hacer cambiar los cursos de acción, etcétera.

Es el contraste entre lo que se pretende que suceda frente a lo que realmente sucede que el modelo de racionalidad del hombre económico (mas no el

instrumental) encuentra graves limitaciones teóricas y metodológicas para analizar lo que sucede a nivel organizacional. Una de las respuestas más extendidas en el análisis organizacional proviene de las investigaciones realizadas por Herbert A. Simon (1959):

The classical theory is a theory of a man choosing among fixed and known alternatives, to each of which is attached known consequences. But when perception and cognition intervene between the decision-maker and his objective environment, this model no longer proves adequate. We need a description of the choice process that recognizes that alternatives are not given but must be sought; and a description that takes into account the arduous task of determining what consequences will follow on each alternative. (p. 271)

Como se puede apreciar, cuando se incorporan elementos como la cognición y la percepción humana, las teorías del comportamiento y de la decisión provenientes de la economía clásica quedan bastante limitadas. De esta manera, al reconocer e introducir cognición y percepción como elementos que están inmersos en el comportamiento de los individuos, se observa que el mundo que procesa el decisor está lejos de ser perfecto pues simplemente puede acceder a una minúscula parte de este, y aún más, solo puede procesar otra pequeña parte debido a las omisiones o distorsiones que surgen de su percepción y cognición. De lo anterior, se deducen una serie de cuestiones de importancia para el comportamiento y la decisión que ya no se hallan enmarcados en una racionalidad total.

Cuando se analiza el comportamiento (o sus manifestaciones como la toma de decisiones en un entorno organizacional) a la luz de la cognición y percepción, fenómenos organizacionales que antes pasaron desapercibidos por el cuerpo teórico de la economía clásica, ya sea por omisión o *ex profeso*, adquieren un impulso como una problemática que debe ser atendida. Esto implica el replanteamiento de la problemática en torno al comportamiento dentro de la organización y, por tanto, la generación o adopción de un nuevo cuerpo conceptual que pueda explicar dichos fenómenos en otros términos más aproximados a lo que sucede realmente en las organizaciones.

Sin embargo, comprender el traslado del marco de racionalidad del hombre económico al hombre administrativo supone, al menos de manera breve, exponer la historia que llevó a la emergencia de un nuevo marco de racionalidad.

Las características del marco de racionalidad del hombre económico guiaron el pensamiento de múltiples profesionistas y académicos sobre la empresa moderna y sus actividades desde finales del siglo XIX hasta las primeras décadas del siglo XX. Ideas provenientes de la administración científica del trabajo encabezada por Frederick Taylor (1983, 1997) eran prueba de esto al racionalizar el trabajo tanto para trabajadores a nivel de planta (con el *one best way*, por ejemplo) como a nivel administrativo (con el *thinking department*, por ejemplo) a la luz de lograr la máxima eficiencia o, en palabras de Taylor, “la máxima prosperidad”. En consecuencia, la administración científica no solo racionalizaba el trabajo, sino también al mismo trabajador al adecuarlo mediante la estandarización, la

especialización y la formalización a los fines preestablecidos por la empresa, es decir, una combinación entre racionalidad instrumental y racionalidad económica.

No obstante, las ideas tayloristas encontraron fuertes reacciones y resistencias por parte de sindicatos y trabajadores, lo que derivó en nuevas investigaciones sobre la empresa desde una perspectiva diferente a la mostrada por la administración científica del trabajo. Es así que enfoques como las Relaciones Humanas fijan los antecedentes sobre las primeras investigaciones en organizaciones como la sucedida en la Hawthorne Western Electric donde se pone sobre la mesa el factor humano como una característica importante para comprender a la empresa moderna y su funcionamiento. Estos precedentes ponen también en tela de juicio la viabilidad (y existencia) del hombre económico (información total, sensibilidad infinita, racionalidad perfecta y entorno estable) y son punto de partida para las teorías de Herbert A. Simon sobre el comportamiento organizacional.

Para Simon (1982), dos cuestiones son fundamentales en la reconsideración del hombre económico: el tratamiento que se le da a la maximización como orientación del comportamiento y el tratamiento que se le da a la realidad en la que está inmerso el decisor. Lo anterior también se puede trasladar a otros términos, es decir, la satisfacción y el entorno y que están relacionadas, a su vez, con la cognición y la percepción.

¿Cuál es la importancia de estas dos características del hombre administrativo? En primer lugar, puesto que se contenta con llegar a cierto límite y no busca el máximo, el hombre administrativo puede elegir sin examinar previamente todas las alternativas posibles de

conducta ni cerciorarse de que esas son, en realidad, todas las alternativas. En segundo lugar, puede tomar sus decisiones siguiendo unas reglas relativamente sencillas y manejables, que no piden imposibles a su capacidad de pensamiento, porque trata al mundo más bien como “vacío”, e ignora la “interrelación de todas las cosas” (tan paralizadora para el pensamiento y la acción). (Simon, 1982, p. XXIV)

Una vez más, estas dos cuestiones fundamentales tienen implicaciones en el tratamiento que se le da a la racionalidad y al comportamiento del hombre administrativo. Primero, su capacidad de cálculo está limitada por su capacidad cognitiva, así como por restricciones temporales y ambientales. De forma que las alternativas pocas veces se encuentran ordenadas y fijas y su elección no está en función del grado de probabilidad que maximiza su utilidad esperada, sino de aquella que le parezca “bastante buena” dadas las condiciones particulares de una situación. Este límite cognitivo inhibe la capacidad de cálculo de todas las probables consecuencias de los cursos de acción, por lo que le es suficiente elegir en términos de satisfacción de un nivel de aspiración determinado *a priori*: “Moreover, the conditions for satisfying a drive are not necessarily fixed, but may be specified by an aspiration level that itself adjusts upward or downward on the basis of experience” (Simon, 1959, p. 253)

Segundo, el entorno que percibe el decisor está condicionado por sus límites cognitivos y su percepción. La capacidad de cognición le impide ver y tratar el entorno en su todo complejo por lo que solo reconoce y procesa una pequeña parte

de este. Y su percepción trastoca y altera es pequeño fragmento de su entorno. Entonces, de acuerdo con Simon (1982) su entorno se le presenta como una simplificación del todo: “Se da por satisfecho con esa tosca simplificación, porque cree que el mundo real está, en su mayor parte, vacío; que la mayoría de los hechos del mundo real no tienen gran importancia para ninguna situación determinada con que él se enfrente, y que las cadenas más trascendentes de causas y consecuencias son breves y sencillas” (p. XXIV). En otras palabras, esa simplificación de su concepción del mundo les pone límites a sus elecciones, a sus análisis y a sus observaciones.

En tercer lugar, al no existir una previsibilidad de las consecuencias de las alternativas, el futuro del decisor es un criterio incierto que solo puede ser considerado en términos de expectativas, o sea, proyecciones sobre futuros posibles. Además, la elección en función de la satisfacción en lugar de maximización imposibilita el cálculo objetivo de la probabilidad conjunta de los futuros en una situación definida (Simon, 1959). Esto conlleva a considerar la importancia sobre cómo se forman las expectativas.

Es necesario recalcar que los aportes de Simon a la racionalidad se centran en el tránsito del hombre económico al hombre administrativo cuyo ámbito de acción es la organización más que el mercado. En consecuencia y de manera concreta, la racionalidad limitada para Simon (1982, 2010) tiene las siguientes características principales: 1) dado que su entorno es una simplificación de la realidad la información no es perfecta porque la disponibilidad de esta es reducida para la comprensión del decisor; 2) lo anterior indica que la capacidad de cálculo o computo

del decisor es limitada por restricciones cognitivas y de apreciación; 3) lo anterior indica que su criterio de elección estará basado en la satisfacción de las alternativas que tenga presentes de acuerdo con los límites antes mencionados; y 4) como corolario el tiempo se vuelve una restricción clave a la hora de tomar una decisión.

De la racionalidad limitada al reconocimiento de las múltiples racionalidades: los marcos organizacionales de referencia

En los apartados anteriores se estableció el tránsito de la racionalidad del hombre económico hacia la racionalidad del hombre administrativo. Sin embargo, cabe hacer aquí una aclaración: más allá de los cambios que se presentan en la concepción de los marcos de racionalidad tanto del hombre económico como del hombre administrativo, el marco de racionalidad instrumental permaneció con ninguna o pocas alteraciones, es decir, a pesar de que la consideración sobre las capacidades cognitivas y la percepción del entorno del decisor sufrieron modificaciones, la racionalidad con arreglo a fines siguió siendo parte fundamental de la racionalidad en general. Simon (1982) es preciso cuando menciona que eliminar todo vestigio de racionalidad (instrumental) sería obviar una gran parte de la complejidad que se encuentra en ella: “la acción es, en cierto sentido al menos, racional (es decir, orientada hacia una finalidad), aunque no encierra ningún elemento de conciencia ni deliberación” (p. 5). En consecuencia, surgen un par de cuestiones fundamentales para reflexionar: si la racionalidad instrumental es un marco que persiste a lo largo del tiempo, ¿cómo y por qué coexiste con otras formas de racionalidad al interior de una organización? ¿cómo influyen la racionalidad

instrumental y otros tipos de racionalidades el comportamiento del decisor organizacional? Estas son las preguntas que guiarán este apartado.

Racionalidades en y de la organización

La distinción entre racionalidades ubicadas y desarrolladas al interior de la organización conduce a pensar que esta, es un espacio donde la ambigüedad y la confrontación juegan un papel clave en la conformación de la naturaleza y de los actores organizacionales, es decir, de sus identidades, sus percepciones, sus decisiones, etcétera; pero también configuran e influyen las relaciones e interacciones entre ellos y hacia la organización misma. Esta descripción de la organización hace claramente alusión a las anarquías organizadas y a los sistemas flojamente acoplados, cuyas características principales son la ambigüedad, la tecnología indeterminada, la participación fluida en los procesos de decisión y el flojo acoplamiento entre decisiones, creencias, identidades, etc., con los problemas y resultados de la organización (Solís y López, 2000). Si se parte de esta noción de la organización, la concepción sobre la racionalidad, el comportamiento y la toma de decisiones toma nuevas direcciones de reflexión, además de que fenómenos organizacionales como el conflicto adquieren un rol central.

La reflexión sobre diferentes formas de toma de decisión con diferentes naturalezas al interior de la organización tiene uno de sus primeros atisbos en el pensamiento de Barnard (1969) quien hace una clara distinción entre la toma de decisiones con una orientación personal y la toma de decisiones con una orientación organizacional dentro de la empresa:

[...] This is in effect a restatement, with a different emphasis, of the suggestion in Chapter VII that a sort of dual personality is required of individuals contributing to organization action —the private personality, and the organization personality. These two kinds of decisions — organization decisions and personal decisions— are chiefly to be distinguished as to process by this fact: that personal decisions cannot ordinarily be delegated to others; whereas organization decisions can often if not always be delegated. (p. 188)

Como se puede observar, para Chester Barnard, las decisiones personales y las decisiones organizacionales están cargadas de una personalidad, una orientada por un marco personal, mientras que la otra por un marco organizacional. Esto es significativo puesto que esta diferenciación implica marcos de racionalidad totalmente distintos, y por consecuencia, comportamientos en congruencia con dichos marcos. La cuestión pasa, entonces, por definir qué marcos de racionalidad guían a cada uno. Una respuesta a esto se puede intuir de los mismos postulados de Barnard a través de dos aspectos: el entorno-propósito y la jerarquía-decisión. Por un lado, el entorno suministra de sentido al propósito y viceversa, es decir, dado un entorno físico, social y circunstancial específico, el propósito reproducirá y reforzará un marco de referencia congruente y consistente con los fines preestablecidos *a priori*. Y, por otro lado, la jerarquía indicará no solo el grado de discrecionalidad de los individuos, sino también el grado de apego que estos tengan hacia los propósitos establecidos *a priori*. De esta manera, una organización tipo empresa desarrolla propósitos basados en su propia supervivencia; propósitos que

se pueden traducir como la finalidad de maximizar sus beneficios ya que su entorno, principalmente económico (y caracterizado por la competencia, la producción, las ventas, etc.), le inclina hacia ello. Aunado a esto, a medida que se ascienda por la jerarquía, los actores organizacionales actuarán en apego a los propósitos organizacionales, mientras que conforme se descienda, el grado de apego a los propósitos organizacionales decaerá. En otras palabras, el grado de apego a los propósitos organizacionales es directamente proporcional al nivel de jerarquía en el que se ubique un actor organizacional: “Para todo aquel que haya observado las organizaciones administrativas o se haya ocupado de su teoría, resulta bastante evidente que, si el comportamiento humano en las organizaciones no es completamente racional, intenta serlo, al menos, en una buena parte” (Simon, 1982, p. XXII). Esto también puede ser interpretado de la siguiente manera, a medida que ascendamos por la jerarquía, el actor organizacional se comportará dentro del marco de racionalidad establecido por la organización, esto es, la racionalidad instrumental; y, por el contrario, conforme descendamos por la jerarquía, el marco de racionalidad instrumental se verá en confrontación con otros marcos de racionalidad: personal, social, cultural, etc.

No obstante, la interpretación anterior encuentra bastantes limitaciones, pues el panorama se complejiza si son introducidas más variables, por ejemplo, es claro que Barnard se enfoca en una jerarquía vertical, pero entonces qué sucede cuando se hace esta interpretación a la luz de una jerarquía horizontal o de diferentes configuraciones organizacionales como las formas divisionales o las adhocracias. O qué sucede si nos enfocamos en la confrontación de racionalidades que se dan

entre los actores organizacionales dentro de la organización y se analizan fenómenos como la cultura y el poder. Lo que se pretende es puntualizar que diferentes marcos de racionalidad coexisten, se enfrentan, se ocultan, se sancionan, se proscriben o se privilegian al interior de una organización, pues sus principales sujetos son humanos con antecedentes, pensamientos, comportamientos y sentimientos bastante particulares. Estos marcos de racionalidad organizacional podrían clasificarse en dos grandes grupos. El primero, propio de la organización (en específico el de la empresa), enmarcado por la racionalidad instrumental que está orientada a la adecuación de medios a fines. El segundo, más propio de los miembros que componen a la organización, y orientada hacia propósitos y motivaciones más individuales que se encuentran enmarcados no solo por una lógica instrumental, sino ideológica, cultural, identitaria, afectiva, emocional, religiosa, familiar, entre otras.

Marcos organizacionales de referencia

Los aportes teóricos y empíricos hacia la racionalidad de las organizaciones (en especial de la empresa), provenientes de múltiples investigadores de la Teoría de la Organización, se circunscribieron al intento de codificar el comportamiento con el fin superar aquellos problemas que producían su variabilidad. Dichos autores analizaron la racionalidad organizacional en términos de racionalidad instrumental o a la luz de esta, tal es el caso de la racionalidad limitada de Herbert A. Simon. Sin embargo, a medida que el mundo se complejiza debido a diversos factores como la globalización o los cambios en los ámbitos económico, político y social, las organizaciones lo hacen de igual forma. Esta complejización deriva en la

emergencia de nuevos fenómenos organizacionales mientras que acentúa o revela otros. Además, si se reconoce que la complejidad de la organización, esta se debe en gran parte a los cambios que se han producido en los mismos individuos que se hallan inmersos en un mundo interconectado e intercultural donde los comportamientos no solo están en función de una maximización o satisfacción, sino en el seguimiento de valores, cualesquiera que estos sean. Ante esto, la cultura adquiere un espacio significativo de análisis.

Para Barba y Solís (1997) existen tres hechos que abren camino al estudio de la cultura en las organizaciones: 1) la emergencia de una nueva metáfora en los estudios organizacionales que trajo consigo nuevas perspectivas teóricas y nuevas herramientas metodológicas; 2) el surgimiento de procesos de globalización y regionalización caracterizados principalmente por un nuevo orden mundial en lo económico, lo político y lo social, la aparición de nuevas tecnologías de información y de procesos productivos y, nuevas formas organizacionales que sustituyeron parcialmente el antiguo modelo burocrático taylorista; y por último 3) la eclosión de la organización como espacios de identidad con la capacidad de generar y transformar patrones culturales en los individuos y en las organizaciones. De acuerdo con esto, se hace patente la necesidad de analizar la racionalidad en y de las organizaciones en otros términos que no solo sean instrumentales.

Hasta gran parte del siglo XX, en el análisis organizacional la idea sobre la racionalidad de las organizaciones se limitaba a pensarse únicamente en relación con la instrumental, de manera que la racionalidad instrumental era elevada a la “racionalidad” *per se* (Alvesson, 1984). Esta cuestión conlleva a problemas pues

oculta u oscurece otras formas de racionalidad que se dan dentro de las organizaciones. Cabe aclarar que aquí no se establece que la racionalidad instrumental no sea un aspecto clave, sino que se está contra la idea de que sea “la racionalidad” o el único marco de racionalidad. Ante esta situación, Shrivastava, Mitroff y Alvesson (1987) sugieren que “Organizational actions are, from our perspective, best understood in terms of a set of organizational problems of different meaning and consequences for different stakeholders. Problems are solved by sets of strategies and activities proceeding from different rationalities proposed by different stakeholder groups” (pp. 90-91). Lo anterior es significativo porque, primero, si la racionalidad organizacional se encarga de observar los actos organizacionales (comportamientos), reducirlos a aquellos que solo se enmarcan en la lógica instrumental presupone una grave limitación en la comprensión de la organización. Aún más, reducirlos a la observación de acciones, deja fuera de la comprensión gran parte de lo que los valores, sentimientos o pensamientos, por ejemplo, dicen del comportamiento. Y segundo, cada individuo de la organización trae consigo un antecedente social, cultural, ideológico, histórico y económico propio por lo que aprehenderá la organización, sus procesos, interacciones y fenómenos de una manera bastante particular, por lo tanto, establecerá un conjunto de estrategias, decisiones, comportamientos, reglas, etc., que sea consistente con sus marcos de referencia principales, ya sea una racionalidad instrumental o cualquier otro tipo de racionalidad.

Esta idea de los marcos de referencia representa un medio para comprender lo que se haya oculto detrás de una acción, un sentimiento, una decisión o una estrategia

que no es consistente con lo que se presupone debería ser y, generalmente, se encuentran compuestos por aspectos culturales o ideológicos: “Frames of reference are often determined by organizational culture and social ideologies. They lead to decisions that serve ideological interests at individual, group, organizational, and societal levels. They reflect and reproduce the prevailing social order and forms of consciousness characterizing it” (Shrivastava, Mitroff y Alvesson, 1987, p. 91). Como se puede ver, los marcos de referencia pueden provenir de distintos niveles (individual, grupal, organizacional y social), lo que implica que se integrarán de referentes particulares a cada nivel en donde, no obstante, se apreciará uno o unos elementos que servirán a un interés o un orden individual, grupal, organizacional o social.

Por ejemplo, si se concibe a la racionalidad instrumental dentro de un nivel organizacional como un marco de referencia, se podrá vislumbrar que el valor dominante que configura los patrones que considera válidos o inválidos es la eficiencia; dicha eficiencia será el elemento que agrupe no solo los comportamientos, sino incluso los pensamientos y sentimientos que considere adecuados para su causa. De tal manera que una manifestación de lo anterior como lo es la toma de decisiones, se estructurará siguiendo pautas como la maximización de la utilidad o los arreglos medios a fines. Además, si contemplamos a la racionalidad instrumental como un marco organizacional de referencia, la distinción que se hizo más arriba sobre racionalidad de o en la organización cobra más sentido. Organizaciones como la empresa desarrollan, reproducen y privilegian ciertos marcos organizacionales de referencia sobre otros, en este caso el marco

de racionalidad instrumental y, por el contrario, proscriben otros marcos organizacionales de referencia que le son perjudiciales u obstaculizan sus objetivos como lo son los marcos de racionalidad personales o configurados con otro valor que no sea la eficiencia. Esto hace muy evidente un fenómeno como el conflicto organizacional, es decir, la lucha de los individuos que integran la organización por imponer sus marcos organizacionales de referencia, ya sean de racionalidad, de identidad, de cultura, entre otros.

El objetivo de este apartado ha sido el de exhibir los marcos organizacionales de referencia como una alternativa de análisis que permite un mejor entendimiento de fenómenos como la racionalidad y el comportamiento. Sin embargo, la cuestión clave (y por lo mismo, bastante compleja) es identificar los elementos o valores que configuran los marcos organizacionales de referencia de los individuos o grupos de la organización, ya que esto permitiría una mejor comprensión de las dinámicas que ocurren en la misma.

Conclusión

Por mucho tiempo, la racionalidad instrumental fue entendida como el único marco de racionalidad que configuraba patrones de comportamiento directamente (y de forma indirecta sentimientos y pensamientos), ya fuera a luz de otros marcos como los provenientes del hombre económico o del hombre administrativo. Los aportes de autores como Simon con la racionalidad limitada, si bien hacían “correcciones” sobre la racionalidad, aún se encuadraban en el ámbito instrumental, pues el objetivo de Simon no era tanto el de dar cuenta de una racionalidad limitada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones como el codificar el

comportamiento mediante la reducción de su variabilidad: “Aunque pudiera pensarse que Simon reconoce con este término los aspectos irracionales del comportamiento, en realidad nada estuvo más lejos de su postura. Simon siempre defendió la naturaleza esencialmente racional del comportamiento humano, la cual se encuentra limitada solo por las capacidades cognitivas del individuo y por la información disponible en su medio ambiente accional” (Ibarra, 2010, p. 161).

En este sentido, el desarrollo de la teoría de la decisión es una representación misma de la evolución del pensamiento sobre el comportamiento. Actualmente los aportes provenientes de otros enfoques ajenos al funcionalismo han dado cuenta de otros medios para el análisis de la racionalidad: por ejemplo, Alvesson (1984) ha estudiado la racionalidad instrumental en términos de ideologías. O campos de estudio como el poder han evidenciado los conflictos que suceden tanto alrededor de las decisiones tomadas como de aquellas que no se toman o se invisibilizan. Los cambios en la economía, la sociedad, la cultura, etc., han producido a su vez, modificaciones sobre el nivel organizacional que repercuten al mismo tiempo en los individuos. Esto es indicativo de que, la forma en que se comportaban los individuos y tomaban sus decisiones dentro de la organización hace un par de décadas, han cambiado totalmente, por lo que esfuerzos analíticos sobre el comportamiento y las decisiones bajo nuevos avances teóricos son bienvenidos. El presente trabajo constituye un esfuerzo por comprender un poco mejor estos aspectos, si bien requiere de un análisis aún más profundo.

Lista de referencias

- Alvesson, M. (1984). Questioning Rationality and Ideology: On Critical Organization Theory. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 14, (1), pp. 61-79.
- Barba, A., y Solís, P. (1997). *La cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. México: Vertiente.
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. United States of America: Harvard University Press.
- Chandler, A. (2008). *La mano visible. La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*. Barcelona: Ediciones de Belloch S.L.
- Freeman, J. (1999). Efficiency and Rationality in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, March, pp. 163-175.
- Gabriel, Y. (2008). *Organizing Words: a critical thesaurus for social and organization studies*. New York: Oxford University Press.
- Galicia, D. (2010). *La crisis de la racionalidad del discurso administrativo moderno* [Ponencia]. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México.
- Ibarra, E. (2010). Herbert A. Simon y su monomanía. El comportamiento humano como comportamiento artificial. *Gestión y Política Pública*. Vol. XIX, (1), pp. 155-170.

- Martin, L. (2003). Jeremy Bentham: on organizational theory and decision making, public policy analysis and administrative management. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 6, (1), pp. 144-160.
- Martínez-Echevarría, M. (2003). *Los orígenes de la Teoría de la Empresa*. Navarra: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona: Ediciones Península.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., y Alvesson, M. (1987). Nonrationality in Organizational Actions. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 17, (3), pp. 90-109.
- Simon, H. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*. Vol. 49, (3), pp. 253-283.
- Simon, H. (1982). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Argentina: Aguilar Argentina S.A. Ediciones.
- Solís, P., y López, B. (2000). El concepto de anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Contaduría y Administración*. No. 197, pp. 35-45.
- Taylor, F. (1983). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.

Notas sobre la(s) racionalidad(es)

Taylor, F. (1997). ¿Qué es la administración científica? Y principios de administración científica. En *M. Harwood. Clásicos en administración*. México: Limusa.

Von Martin, A. (2006). *Sociología del Renacimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.