

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Relación entre racionalidad múltiple y toma de decisiones en las organizaciones

Katherine Julieth Delgado Rodríguez

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Área curricular de gestión de organizaciones
Bogotá D.C., Colombia

2019

Relación entre racionalidad múltiple y toma de decisiones en las organizaciones

Katherine Julieth Delgado Rodríguez

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director:

Ph.D. Pedro Emilio Sanabria Rangel

Codirectora:

Ph.D. Claudia Alexandra Garzón Santos

Línea de Investigación:

Estrategia y organizaciones

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Área curricular de gestión de organizaciones

Bogotá D.C., Colombia

2019

A todos aquellos que intentan contribuir con su pensamiento al entendimiento del mundo y con sus acciones a la mejora de este.

A mis familias: centro, fuerza e inspiración de mi vida.

Agradecimientos

A Dios, manifestado en la perfección del universo que, aunque no vemos ni entendemos, quiero creer que existe.

Gracias a mi mamá y hermanos, por ser el centro y motivación de mi vida. También a mis nuevas inspiraciones: el amor y la vida irracional R-V

Gran agradecimiento, reconocimiento y respeto a mi director de tesis por ser mi guía en este complejo y angustioso, pero divertido y gratificante proceso. Gracias por los consejos, por ser mi padre académico, por ser un excelente ser humano y sobre todo por la paciencia.

A mi codirectora, quien me orientó y con sus aportes logró que mejorara mis habilidades como magister. Gracias por apoyarme en un momento clave de mi proceso y también por la paciencia.

A los evaluadores por sus valiosos e interesantes comentarios, aportes y discusiones.

A mi amiga Aida, por sus consejos y sobre todo por escuchar mis ideas y pensamientos, saberme guiar y apoyar.

Reconocimiento a mi amiga Jennifer Navas, compañera de estudios, triunfos, derrotas, alegrías, "crisis" y aprendizajes en la escritura simultánea de nuestras tesis.

A la comunidad académica, autores, profesores y demás personas interesadas en los campos que aborda mi tesis.

A mis amigos y colegas por los debates, aportes y construcción de conocimiento. A cada una de las personas que escucharon esta "idea" o me apoyaron con su tiempo.

Resumen

Este documento presenta la relación entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones en las organizaciones, desde una aproximación teórica y cualitativa.

Para ello, se abordan a nivel general los conceptos de racionalidad y toma de decisiones; presentando un marco histórico y teórico que se relaciona con la gestión y los estudios sobre las organizaciones. Adicionalmente, se realiza una revisión de la literatura de racionalidad múltiple y se hace una propuesta descriptiva de esta noción definiéndola, caracterizándola y sugiriendo las lógicas que la componen, lo cual se sintetiza en una taxonomía.

Con estos desarrollos conceptuales previos, mediante un análisis reflexivo, se identifican vínculos entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones en el contexto organizacional. Acercándose a su relación en aspectos tales como el proceso de decisión, tipo de decisión, entre otros.

Concluyendo en general que la racionalidad múltiple, permite comprender desde la perspectiva del individuo, la existencia de múltiples bases lógicas de razonamiento que impactan y configuran sus decisiones. Así mismo, implica para las organizaciones un medio de comprensión y soporte para el proceso de toma de decisiones, en un entorno complejo. Por último, se muestran líneas de investigación futura, discusión, recomendaciones y limitaciones de la investigación.

Palabras clave: racionalidad múltiple, toma de decisiones, organizaciones, individuo, gestión, complejidad.

Abstract

This document presents the relationship between multiple rationality and organizational decision making, from a theoretical and qualitative approach.

For this, the concepts of rationality and decision-making are studied at a general level; presenting both a historical and theoretical framework, and associating it with management and organizational studies. Additionally, a review of the literature about multiple rationality is presented and a proposal about this notion meaning, characterization and logics that could compose it. This is summarized through a taxonomy.

Using these previous conceptual developments, through a reflexive analysis, relations between multiple rationality and decision making in organizational context are identified. The focus is made in aspects such as the decision process, type of decision, among others.

In conclusion, multiple rationality lets understand from an individual perspective, the existence of multiple logical bases of reasoning that impact and constitute their decisions. Equally, it implies for the organizations both an understanding form and support for the decision-making process, in a complex environment. Finally, future research lines, discussion, recommendations and limitations of the research are presented.

Keywords: multiple rationality, decision making, organizations, individual, management, complexity.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	IX
Lista de figuras.....	XIV
Lista de tablas.....	XV
Lista de abreviaturas.....	XVI
Introducción.....	1
1. <i>Capítulo 1: racionalidad y gestión</i>	16
1.1. Marco histórico	16
1.2. Referente teórico	22
1.2.1. Dimensiones de la racionalidad	23
1.2.2. Categorías de la racionalidad	24
1.2.3. Enfoques conceptuales sobre la racionalidad.....	27
1.3. La racionalidad en la gestión	30
2. <i>Capítulo 2: racionalidad múltiple</i>	37
2.1. El punto de partida.....	37
2.1.1. Competencia multiracional	38
2.1.2. Gestión multiracional	40
2.1.3. Enfoque sobre racionalidad múltiple y falencias actuales de la racionalidad	42
2.2. Referente teórico	47
2.2.1. Paul Diesing: el inicio del camino.....	48
2.2.2. Visión institucional.....	49
2.2.3. Visión del management.....	53
2.2.4. Perspectiva matemática	53
2.2.5. Visión de multirracionalidad	54
2.2.6. Otras posturas	55

2.2.7. La visión de Schedler y Rüegg-Sturm	56
2.3. Delimitación del concepto.....	60
2.4. Caracterización del concepto de racionalidad múltiple	62
2.5. Formas y lógicas de racionalidad	67
2.5.1. Técnica	70
2.5.2. Económica.....	70
2.5.3. Social	73
2.5.4. Legal	73
2.5.5. Política.....	74
2.5.6. Ecológica	74
2.5.7. Científica	75
2.5.8. Ética	76
2.5.9. Institucional	76
2.5.10. Medioambiental	77
2.5.11. Tecnológica	77
2.6. Multirracionalidad y racionalidad múltiple: importante diferenciación	79
2.7. Taxonomía de la RM y representación gráfica	81
3. Capítulo 3: toma de decisiones en las organizaciones	85
3.1. Referente histórico.....	85
3.2. Concepto y teorías	86
3.3. Modelos de decisión en las organizaciones	92
3.3.1. Racional.....	92
3.3.2. Limitado	92
3.3.3. Incrementalista	93
3.3.4. Bote de basura.....	93
3.4. Toma de decisiones como principal acción en gestión	94
3.4.1. Clases de decisiones	98
3.5. Toma de decisiones como espacio de la racionalidad.....	101
4. Capítulo 4: relación entre racionalidad múltiple y toma de decisiones	105
4.1. Presentación de la relación	105

4.2. Relaciones directas.....	107
4.2.1. La relación entre la pluralidad de racionalidades en la organización	107
4.2.2. Relación con respecto a las decisiones organizacionales.....	111
4.2.3. Relación con respecto a los individuos	131
4.2.4. Relación con respecto a los grupos	133
4.2.5. Reflexiones respecto a la gestión	136
4.3. Relaciones indirectas.....	137
4.3.1. Relación entre racionalidad múltiple y sociedad	137
5. Conclusiones y recomendaciones	139
5.1. Líneas propuestas de investigación	142
5.2. Discusión.....	143
5.3. Limitaciones de la investigación	144
<i>Referencias</i>	<i>146</i>
<i>A. Anexo: detalles de metodología.</i>	<i>154</i>
<i>B. Anexo: casos estudiados de RM</i>	<i>161</i>

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Síntesis del marco de la racionalidad	30
Figura 2. Prácticas para tratar con múltiples racionalidades	41
Figura 3 . Taxonomía de la RM.....	83
Figura 4. Representación gráfica RM.....	84
Figura 5. Comparación de las etapas del proceso de decisión de acuerdo a Condorcet, Simon, Mintzbert y Brim.....	96
Figura 6. Tipos y elementos que caracterizan las decisiones	98
Figura 7. Interacción vertical de tres racionalidades.....	124
Figura 8. Interacción horizontal de tres racionalidades	125
Figura 9. Racionalidades identificadas en Chilundo (2004).....	161

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Prueba para verificación de la existencia de la competencia multiracional	39
Tabla 2. Las seis bases lógicas de Sturdy	53
Tabla 3. Clases de racionalidad identificadas por diversos autores.....	59
Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables	155
Tabla 5. Palabras clave de la investigación	156

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Término
<i>THR</i>	Tipo histórico de racionalidad
<i>TRA</i>	Tipo de racionalidad antiguo
<i>TRM</i>	Tipo de racionalidad moderno
<i>TRPC</i>	Tipo de racionalidad posclásica
<i>TER</i>	Teoría de la elección racional
<i>las tres E's</i>	Eficiencia, eficacia y economía
<i>RM</i>	Racionalidad múltiple
<i>TD</i>	Toma de decisiones
<i>RE</i>	Racionalidad de la eficiencia
<i>RI</i>	Racionalidad del interés propio
<i>RV</i>	Racionalidad valorativa

Introducción

La sociedad del conocimiento y tecnológica en la que se encuentra la humanidad ha traído consigo cambios veloces en la forma de hacer las cosas; grandes progresos en el conocimiento; y giros vertiginosos en el mundo y la sociedad.

Las organizaciones no han sido ajenas a estos cambios, pues el contexto en el que se desenvuelven es más dinámico y complejo (Sanabria R., 2019b; Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a). Esto las ha llevado a cambiar y a adaptar nuevas rutinas, estructuras, herramientas y desarrollos que les permitan enfrentar y responder las demandas del entorno.

Parte de ello se ejecuta mediante la toma de decisiones, ya que con estas se genera la acción. Por esto, toma gran importancia el papel de los individuos en las organizaciones puesto que son quienes toman las decisiones, mediante el uso de su racionalidad, análisis e interacción con el medio y con otros.

Aunque la necesidad de enfrentar el entorno actual con perspectivas propias de la época es conocida por organizaciones e individuos, actualmente aún se enseña y practica en la mayoría de organizaciones una racionalidad propia de la era industrial. Lo anterior, representa obstáculos para las organizaciones debido a que se aparta de lo que ocurre en el contexto actual y es lo que se toma como problemática central de este documento.

Problemática

Desde la ilustración y la revolución industrial, surgió un el tipo moderno de racionalidad que se centró en lo instrumental (Marín Idárraga, 2009) lo objetivo, cuantitativo y las relaciones dicotómicas (Černík, Viceník y Višňovský, 1998).

Desde estos referentes básicos, se desprendieron los desarrollos de la racionalidad económica instrumental, que posteriormente se adaptó a las organizaciones generalmente industriales (a través de los individuos que las componen) y que se orientaron a la consecución de resultados de índole económico a través del criterio de eficiencia, la técnica, la maximización de la utilidad y las relaciones costo/beneficio (Cloutier y Langley, 2007; Sanabria R., 2019b). Que en la actualidad se vinculan mayormente con un enfoque económico/financiero (monetario).

Dado que la racionalidad económica adaptada (y posteriormente una financiera) fue propicia para el desarrollo industrial, menciona Vilar (1997) que aun en muchas empresas e instituciones subsisten planteamientos propios del industrialismo “que hoy resultan simplistas y rígidos, cuando hemos empezado a construir la sociedad posindustrial: la sociedad de la información y el conocimiento” (p.11). Este es justamente el problema en el que se centra este documento, pues la realidad actual de las organizaciones es compleja (Sanabria R., 2019a) y seguir con una racionalidad que se basa en solo una de las dimensiones de la realidad (la económica), las limita y genera reduccionismo.

Esto a su vez se vincula con la toma de decisiones en las organizaciones, las cuales han considerado mayoritariamente el criterio económico (racionalidad económica) (Rutgers, 1999) y este se ha tomado como guía para definir lo que es racional, suponiéndose suficiente y eficiente garantizador de un óptimo proceso decisorio por parte del individuo y de la organización, lo que conlleva incluso a que la racionalidad económica/financiera se convierta en ideología (Alvesson, 1984). Siendo importante indicar que lo económico se refiere al sentido práctico/cotidiano que se ha tomado de este y no el epistémico, del cual existen amplios y diferentes aportes al aquí descrito pues son del mundo teórico.

Lo anterior empobrece la decisión en las organizaciones ya que la racionalidad constituye su soporte y fundamento y, bajo esta racionalidad, el proceso de elección termina siendo algo “miope” respecto a las múltiples dimensiones que en realidad afectan a la organización, y frente al efecto que puede generar en su entorno.

El inconveniente se hace evidente, en la falta de acoplamiento al contexto actual en el que las demandas a las organizaciones ya no son de pocos (inversores/gobierno) ni de una sola índole (ganancias/eficiencia); sino de múltiples agentes sociales (comunidades,

trabajadores, ciudadanos) que tienen intereses que entran en conflicto, es decir, organizaciones pluralistas (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a).

Lo anterior, refleja la importancia de que los procesos de decisión contemplen no solo la mirada económico-financiera para la toma de decisiones por parte de los individuos en las organizaciones; sino que abran su espectro de posibilidades en reconocimiento de la complejidad y pluralidad del entorno, lo cual requiere de nuevas herramientas, métodos y mecanismos que sean acordes con estos nuevos escenarios.

Justificación de la problemática

Tomando en consideración lo anterior, el problema en el que se centró esta investigación fue en la necesidad de cambio de la racionalidad económica desarrollada en un ámbito industrial (y que ahora se enfoca más en lo financiero), a una racionalidad que responda a las exigencias actuales del mundo en el que se desenvuelven las organizaciones. De hecho (Černík et al., 1998; Černík, Viceník y Višňovský, 2002) son quienes invitan a generar un tipo de racionalidad pos-clásico, propio de nuestra era, que incorpore aspectos como la cibernética, valores, complejidad y, estética, que empezaron a surgir en los inicios de la época tecnológica pero que aún parecen desconocerse en los procesos de decisión organizacional.

Esta racionalidad (pos-clásica) se podría emplear y divulgar a través de las organizaciones puesto que el mundo tiene millones, específicamente mediante la toma de decisiones, ya que estas representan el paso del pensamiento a la acción (Aktouf, 2009). Con ello, se logra unir individuo y organizaciones; el primero usando su racionalidad y las segundas enfrentando el entorno complejo e incierto, con un punto en común: las decisiones.

Continuar con decisiones basadas en una racionalidad monocriterial (económica/financiera) se convierte en limitante y reducción de la pluridimensionalidad y riqueza social de la realidad lo que, a su vez, deriva en insuficiencias en los procesos de decisión de los cuales surgen las acciones a llevar a cabo para la adaptación de las organizaciones al contexto.

Por lo anterior, se propuso en este documento el uso de la noción de racionalidad múltiple y se vinculó con la toma de decisiones, de forma tal que aporte a que las organizaciones

respondan al entorno de manera más amplia y a que los individuos sepan actuar en este contexto. Un primer paso al respecto, se relaciona con el intentar comprender explícitamente la relación entre estos dos factores.

Esto responde a un vacío en el conocimiento debido a que los estudios/artículos existentes se concentran en campos de la salud y las políticas públicas (Chilundo y Aanestad, 2004; Cloutier y Langley, 2007), por lo cual la perspectiva institucional y social ha sido la más desarrollada.

En el campo administrativo y de gestión de organizaciones, el desarrollo es poco pues no existen a la fecha mayores trabajos que se enfoquen específicamente a comprender la racionalidad múltiple desde la perspectiva de los individuos; así como su relación con la toma de decisiones, todo en un marco organizacional.

Lo anterior se sustenta en el hecho de que, luego de un proceso de revisión sistemática de la literatura se encontraron tan solo 10 artículos que vinculan directamente los dos conceptos y, de estos, solamente cinco documentos realmente hacen algún aporte a la relación entre los conceptos. Esto puede profundizarse en el Anexo A: detalles de metodología.

Es importante precisar que diversos autores (Chilundo y Aanestad, 2004; Cloutier y Langley, 2007; Diesing, 1962; Dyck, 1997; Kalberg, 1980; Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a; Townley, 2002) han mencionado la racionalidad múltiple/racionalidades/multirracionalidad, centrándose en su mayoría en los “tipos ideales” de racionalidad de Weber. Todo ello se incorpora en este documento, como parte de la noción de racionalidad múltiple, ya que ha sido el enfoque más utilizado; siendo importante mencionar que es esta noción de racionalidad la que se propone para aportar a la problemática planteada anteriormente.

Así pues, la racionalidad múltiple se toma como referente ya que, tal como se desarrolla en el capítulo dos, acepta el dinamismo y retos del entorno puesto que es una noción que implica que las decisiones del individuo se configuran en la presencia e interacción de diversas formas de racionalidad y de múltiples lógicas de razonamiento. Todas ellas siempre confluyen en la toma de decisiones, al dar opiniones o al emitir juicios basándose en el contexto y son la base para la configuración de criterios en los procesos de decisión.

Por ello se requirió sistematizar los principales desarrollos teóricos sobre racionalidad y toma de decisiones enfocados en la gestión; conceptualizar y caracterizar la noción de racionalidad múltiple; y plantear, mediante la reflexión teórica, las principales dimensiones de relación entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones y algunas implicaciones en las organizaciones.

Así pues, la importancia de la investigación para la disciplina descansa en el hecho de que hasta ahora no se había planteado, de forma explícita, la relación entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones en las organizaciones (e incluso en el nivel de los individuos).

Por otra parte, la racionalidad múltiple significa un reto para la gestión pues impulsa el paso de la primacía de la racionalidad económica (equiparada a la idea de eficiencia y vinculada sobre todo con lo financiero/monetario) a una visión de compatibilización (balance) entre diversos criterios usados al enfrentar un proceso de decisión.

Esta tesis buscó realizar un aporte a este tema, dándole continuidad y complementando los trabajos de Schedler y Rüegg-Stürm (2014b) respecto a la multirracionalidad, como se verá más adelante, relacionándolo con la toma de decisiones.

Dado que la racionalidad múltiple ha sido estudiada poco, este documento se centró en establecer la relación que esta tiene con la toma de decisiones en un contexto organizacional; por lo cual la pregunta de investigación planteada fue: ¿Cuál es la posible relación que existe entre racionalidad múltiple y toma de decisiones en las organizaciones?

Con base en este problema-pregunta de investigación se propuso como objetivo general el establecer la posible relación existente entre racionalidad múltiple y la toma de decisiones en las organizaciones. Este objetivo se desarrolló mediante los siguientes objetivos específicos:

- Sistematizar los principales desarrollos teóricos sobre racionalidad y toma de decisiones, enfocados en la gestión.
- Conceptualizar y caracterizar la noción de racionalidad múltiple.

- Plantear, mediante la reflexión teórica, las principales dimensiones de relación entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones y algunas implicaciones en las organizaciones.

El trabajo se desarrolló en dos niveles principales, uno epistémico y otro pragmático. El epistémico, se refleja en el desarrollo de un marco general sobre racionalidad y el marco referencial sobre racionalidad múltiple. Por otra parte, a nivel pragmático se enfocó en la toma de decisiones dentro de un contexto organizacional.

Con ello, se vincularon los dos aspectos mediante la siguiente estructura: la presente introducción, el diseño metodológico, cuatro capítulos de desarrollo y las conclusiones. En cada capítulo de desarrollo temático se encuentra el referente teórico en el que se basa el tema a abordar.

En el primer capítulo “racionalidad y gestión” se realizó una contextualización histórica de la racionalidad, la revisión teórica del concepto y su delimitación; finalmente, se presentó el vínculo existente entre la racionalidad y la gestión desde los estudios organizacionales con una mirada histórica general.

Ahora bien, es importante destacar que los desarrollos de la corriente principal de la economía al concepto de racionalidad han generado un gran corpus teórico que ha impactado y servido como referente en variadas disciplinas. Sin embargo, esta perspectiva no es trabajada en este documento.

Lo anterior, por cuanto que al ser la corriente principal cuenta con amplios estudios y aportes y por ello no se profundiza en ellos, sino que se presentan de manera general, pues el enfoque del documento es una mirada alternativa anclada a la disciplina administrativa.

En el segundo capítulo: “racionalidad múltiple” se presentaron los antecedentes, la delimitación del concepto, caracterización, formas y lógicas de racionalidad y la diferenciación entre el concepto de racionalidad múltiple y de multirracionalidad. Por último, se desarrolló una taxonomía con el fin de sintetizar lo propuesto.

El tercer capítulo, denominado “toma de decisiones en las organizaciones” abordó un breve marco histórico sobre el tema de la decisión, el referente teórico, los modelos y clases de decisión que se dan dentro de estas; posteriormente, se muestra la relación con la gestión y la racionalidad.

En el cuarto y último capítulo, “racionalidad múltiple y toma de decisiones”, se hizo una síntesis de los aspectos trabajados, se contextualiza la racionalidad múltiple en la organización y se presentan las diversas relaciones (directas e indirectas) entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones.

En cuanto a las relaciones directas se mostró el vínculo que esta tiene con las decisiones organizacionales, desde la perspectiva de: proceso, el tipo de decisión, de la clase de organización y del tipo de decisor; también se exponen algunas reflexiones de vínculos con la gestión. Ya en cuanto se refiere a las relaciones indirectas se evidencian las afectaciones sobre las decisiones sociales y la sociedad.

Los hallazgos de la investigación se encuentran principalmente en el segundo y último capítulo, mientras que en el primer y tercer capítulo se hace un aporte a la síntesis de conceptos de la racionalidad y la toma de decisiones.

La principal conclusión de la investigación es que la racionalidad múltiple, como noción, podría permitir guiar la toma de decisiones desde una perspectiva propia de las exigencias del contexto actual. Por ello, la relación que tiene la racionalidad múltiple con la toma de decisiones organizacionales es de tipo estructural, pues es una alternativa conceptual para hacer el cambio hacia una racionalidad para la gestión organizacional propia de siglo XXI en que se enfrenta una mayor complejidad y mayores exigencias del mundo social y ecológico.

Es importante resaltar que el alcance de este documento es de índole teórico y específicamente para la toma de decisiones en un contexto organizacional. Basado en la propuesta sobre la concepción de racionalidad múltiple propuesta; la cual surgió de la aproximación al problema de la racionalidad requerida en la sociedad del conocimiento.

Diseño metodológico

El desarrollo del marco metodológico de este documento se basó en la estructura propuesta por Sanabria (2016) con la cual, mediante un orden “jerárquico” descendente, se abordan niveles de decisión metodológica. Estos se desarrollan a continuación.

En primer lugar, el paradigma en el que se ubica esta investigación es el constructivista lo cual otorga espacio a la interacción entre el objeto de estudio y el sujeto. En este documento, la interacción entre el contenido y la investigadora se dio mediante los repetidos acercamientos a cada una de las lecturas y la interpretación propia del contenido de los diferentes documentos leídos.

En este marco, este trabajo se centra en el entendimiento de la racionalidad de los individuos y la relación que tiene en su actuación, a través de la toma de decisiones en las organizaciones, y se hace mediante el planteamiento de categorías creadas o seleccionadas por la investigadora que se fueron configurando, modificando y concretando en el desarrollo de toda la investigación hasta el punto en que aquí se presentan.

Por esta misma razón, aquí se asumió una perspectiva interpretativa (comprensiva) propia de las ciencias sociales, al considerar que como mencionan Hernández, Fernández y Baptista se encuentra “centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (2010, p. 9).

En este sentido, la investigación no pretende mostrar los fenómenos organizacionales tal como son, sino que se les reconoce como mediados por la percepción, historia y

subjetividad de quien investiga. Así, se acepta la imposibilidad de lograr objetividad absoluta en la ciencia, sobre todo cuando se trata de ciencias humanas.

Dado el esquema interpretativo y el alcance de la investigación, el enfoque se considera como cualitativo dado que:

No se busca cuantificar, sino comprender determinado fenómeno; es decir, establecer cómo se relaciona un aspecto con otro. Se parte de una premisa cuando se aplica este enfoque: la conducta humana es compleja, tiene muchos matices y es difícil, si no es que imposible, cuantificar algunas de sus manifestaciones. (Cid, Rosemary y Sandoval, 2007, p. 21)

Esto es evidente a lo largo de la investigación debido a que la racionalidad, la racionalidad múltiple y la toma de decisiones se presentan desde una mirada conceptual y al finalizar se vinculan al campo organizacional, considerando al individuo como referente de análisis.

De la misma forma, se considera cualitativo porque no pretende generalizaciones extremas de los resultados ni extrapolaciones universales de las reflexiones de cierre (“conclusiones”) sino, más bien, la comprensión en el mayor nivel de profundidad posible del fenómeno estudiado.

Así como indican Cid, Rosamary y Sandoval (2007) el enfoque cualitativo recoge datos progresivamente y profundiza en la comprensión de los fenómenos, lo cual fue la pretensión de la investigación; sabiendo que esto implica que los resultados no puedan ser universalizables o entendidos como leyes invariantes, como suele pretenderse en la ciencia tradicional anclada en los estándares de la ciencia natural (exacta).

Por otra parte, no se siguió una secuencia lineal y rígida en las etapas de desarrollo pues, Siguiendo a Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) “el proceso cualitativo es “en espiral” o circular, donde las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa” (p. 20).

Así mismo, este estudio se considera tanto de tipo exploratorio como de tipo descriptivo. Esto considerando que los estudios exploratorios se usan cuando “no existe un cuerpo teórico suficiente para un fenómeno observado y su finalidad es reconocer nuevas

situaciones” (Supo, 2012, p. 12); mientras que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Cid et al., 2007, p. 29).

De esta manera, los capítulos de racionalidad múltiple y su relación con la toma de decisiones muestran la fase exploratoria (y analítica) considerando que estos temas han sido poco estudiados, como se puede observar en los hallazgos de la revisión de la literatura que se describen en el anexo A.

Según Hernández et al. (2010), esto es propio de este tipo de investigaciones puesto que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 79)

En el capítulo dos, se hace evidente la fase descriptiva pues se delimita el concepto de racionalidad múltiple y se caracteriza. Así mismo, los capítulos de racionalidad y toma de decisiones reflejan esto en cuanto presentan un breve marco histórico, conceptos y algunas características importantes de cada uno.

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede observar que la investigación se realizó con una aproximación teórica ya que “tiene los conceptos como su eje explicativo” (Cid et al., 2007, p. 28). En este sentido, este trabajo se fundamenta en la exploración, descripción y proposición de las categorías de racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones y; en su revisión, reflexión e interpretación a nivel teórico, sin pretensiones de conseguir alguna evidencia empírica, por ahora; debido a que se trata de una fase exploratoria que se espera fortalecer con futuros trabajos teóricos y en campo.

Así pues, la investigación cuyos resultados aquí se presentan asumió un diseño no experimental pues se trata de un estudio

Donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es

observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernandez et al., 2010, p. 149).

Este escrito se concentró en una mirada teórica de conceptos y fenómenos organizacionales, sin pretender verificar los efectos que se generan en una de las “variables” del estudio al intervenir sobre la otra, es decir, aquí no se pretende actuar de ninguna forma sobre ellas, sino solamente comprenderlas (construcción teórica).

Ya en términos del método usado, este estudio se fundamentó en la investigación documental, la cual:

Supone la revisión cuidadosa y sistemática de estudios, informes de investigación, estadísticas, literatura y, en general, documentos con el fin de contextualizarlos, y 'estar al día' sobre lo que circula en el medio académico con relación al tema que se pretende estudiar. (Galeano, 2012, p. 113).

Esto no implica el realizar solamente una revisión básica de literatura, pues esto es habitual y un requerimiento mínimo en todo tipo de investigación, sino que va más allá. Así pues, en la investigación se realizó un análisis que se aplicó en la ubicación de documentos escritos que proporcionaron el marco general de la investigación, en torno a la racionalidad y la toma de decisiones, lo cual se refleja en el primer y tercer capítulo.

Como parte del proceso se incluyeron palabras vinculadas con la racionalidad múltiple, esto con el fin de identificar el uso del concepto y variaciones de las palabras en la literatura. Para ello se utilizaron palabras clave en español, inglés y francés definidas en una primera exploración bibliográfica y perfilamiento de estas, como se muestra en la Tabla 5: palabras clave de la investigación (ubicada en el anexo A).

Adicionalmente, dado que la pretensión de este documento es teórica, para el segundo y cuarto capítulo se aplicó una revisión sistemática, que tal como Sánchez-Meca (2010) afirma:

Es un tipo de investigación científica mediante la cual se revisa la literatura científica sobre un tópico partiendo de una pregunta formulada de forma clara y objetiva, utilizando métodos sistemáticos y explícitos para localizar, seleccionar y valorar críticamente las investigaciones

relevantes a dicha pregunta y aplicando protocolos sistemáticos para la recogida de datos e información de dichas investigaciones, con el objetivo de alcanzar conclusiones válidas y objetivas sobre qué es lo que dicen las evidencias sobre dicho tópico. (p.54)

Como resultado de esta revisión, se encontró que efectivamente son pocos los estudios realizados sobre el problema-pregunta que es el eje de esta investigación. Esto se puede ver también en el anexo A: detalles de metodología, pues con la aplicación de las ecuaciones de búsqueda se encontraron menos de 20 documentos y de ellos, al revisarlos con mayor detenimiento, ninguno se vinculaba específicamente con el objeto de trabajo planteado para la investigación.

Así mismo, cuando se indagó respecto a la racionalidad múltiple, se encontró que se usan términos tales como: “variadas”, “plurales”, “que compiten”, “diversas”, entre otros, para hacer referencia a la variedad de racionalidades y que estos no están directamente vinculados con la gestión sino con campos específicos de estudio como la salud o, incluso, el desarrollo regional.

En suma, la investigación realizada se encuentra dentro de paradigma constructivista (comprensivo - interpretativo) propio de las ciencias humanas; es de corte cualitativo y se desarrolló mediante una aproximación teórica basándose en lógicas analíticas y se considera deductiva-inductiva.

Así mismo, debido a que la racionalidad múltiple es un tema en construcción, la investigación tomó una tipología exploratoria-descriptiva y se puede considerar como relacional debido al vínculo que se propone entre las categorías de racionalidad y de toma de decisiones. En general el trabajo realizado implicó la aplicación del método de investigación documental, dado el carácter teórico de la investigación; y por ende, se usó la técnica de análisis documental que incluye la revisión juiciosa de documentos escritos (Galeano, 2012).

En aspectos más detallados, este trabajo puede considerarse un estudio transversal puesto que: “los datos corresponden a un tiempo único, buscando describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado” (Hernandez et al., 2010, p. 151). De esta forma, este tipo de estudios no implica las mismas condiciones que se aplican para el caso

de estudios cuantitativos; pues esta investigación no busca comparar datos en diferentes periodos de tiempo, dado el alcance teórico y conceptual que tiene.

Cuenta con un carácter analítico si se considera que: “algo es objeto de análisis cuando vemos sus partes por separado. El método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas.” (Cid et al., 2007, p. 19). Esto se ve manifiesto en este trabajo, si se tiene en cuenta que lo que se lleva a cabo en este es la consideración de las características de la racionalidad y de la toma de decisiones, vinculados a los cambios que generan en la gestión organizacional.

Una vez entendidas de forma independiente, se trata de entender la relación existente entre ellas a partir de la noción de racionalidad múltiple. Justamente, considerar dos aspectos de interés hace que el estudio sea de este tipo pues como menciona Supo (2012) “si tenemos solamente una variable de interés, nuestro estudio es descriptivo; pero si tenemos más, nuestro estudio es analítico” (p. 7).

De otro lado, el trabajo efectuado contiene uso de razonamientos tanto deductivos como inductivos ya que parte inicialmente de lo general (dimensión teórica) para avanzar hacia lo particular (dimensión práctica), para después aplicar el proceso inverso.

Esto se evidencia en la investigación, ya que se parte en principio de la mirada general de la racionalidad para aplicarla al concepto de racionalidad múltiple, como una manifestación de la especificidad desde lo individual en la realidad. Más adelante, se invierte el proceso, al proyectar el concepto concreto hacia una interpretación en la toma de decisiones en las organizaciones.

Asimismo, en ese punto se estudia la toma de decisiones de manera amplia y posteriormente se plantean una serie de relaciones entre las dos variables bajo un marco organizacional. Esto hace que la investigación sea relacional, ya que pretende establecer el vínculo entre estos dos aspectos sin pretender entendimientos causa-efecto como podría plantearse en la investigación de corte explicativo o correlacional (Sanabria R., 2016)

En el anexo A de este documento se encuentran los detalles de la metodología. Se incluyen en este apartado los resultados de la revisión de literatura incluyendo palabras clave, ecuaciones de búsqueda y la forma de elección de los documentos. Así mismo, la matriz de operacionalización de variables para dar cuenta de lo propuesto desde el proyecto de investigación.

1. Capítulo 1: racionalidad y gestión

La racionalidad y la gestión¹ parecen haber estado vinculadas desde los inicios de la teoría de la organización (Schreurs, 2000) y, en gran medida, a partir del estudio de la toma de decisiones a través de los modelos de decisión.

Aquí se consideró necesario hacer una síntesis que permitiera comprender, a grandes rasgos, lo que se entiende por racionalidad y cuál ha sido su vínculo con los estudios sobre la organización. Por ello, en el presente capítulo, este tema se aborda desde un marco general de carácter histórico y conceptual mientras se exhiben los enfoques de racionalidad que se encuentran presentes en la administración y en los estudios sobre las organizaciones.

1.1. Marco histórico

La racionalidad ha sido objeto de estudio de múltiples disciplinas. Tal como menciona Zafirovski (2003) este “ha sido uno de los conceptos maestros, temas y objetivos de las ciencias sociales (y la filosofía), especialmente en la economía y la sociología (así como en la ciencia política y la psicología), al menos desde la ilustración” (p. 13)².

¹ En este documento gestión se entiende como un concepto abarcante que incluye administración y *management*, sin dejar de lado el hecho de que existe un importante debate académico alrededor del tema.

² Todas las traducciones del texto son libres y desarrolladas por la autora.

A continuación se presenta una aproximación histórica general al tema enfocándose en los cambios en la concepción de la racionalidad a través del tiempo³. Para ello, se toma la propuesta de Černík et al. (1998; 2002) quienes plantean el término: ‘tipo histórico de racionalidad’ (THR) que pretende constituir “una ‘mirada’ global del mundo” (p. 2); el modelo cognitivo y patrón cultural fundamental característico de una u otra época; y la forma de conocer, comprender y actuar (Černík et al., 1998). Los autores plantean la existencia de tres tipos históricos de racionalidad: antiguo, moderno y posclásico.

En el tipo de racionalidad antiguo (TRA), (Černík et al.(1998); Rutgers (1999)), se considera que surge la noción de racionalidad cuando se realiza la distinción entre el *mythos* y el *logos*. Esta separación, marcó el punto de partida del reconocimiento de la característica de *ser racional* del hombre que se reflejó en el aporte de Aristóteles, pues lo definió como un “animal racional” (Gigerenzer y Sturm, 2012).

También el filósofo realizó la importante distinción entre el conocimiento teórico y práctico, el primero vinculado con la búsqueda de la verdad y el segundo con la acción (Černík et al., 1998), la cual incide mucho en las dimensiones de la racionalidad que son abordadas más adelante.

Ya durante la época medieval el significado de *logos* y *ratio* se fue configurando de acuerdo con las creencias centradas en dios, pues en la edad media se tornó importante el acceso al conocimiento desde una mirada teológica y divina (García B., 2010).

Es importante considerar que “antes de la modernidad, el concepto de racionalidad siempre tuvo connotaciones éticas [...] este sentido general de la razón es el elemento clásico de la racionalidad que está perdido en el concepto moderno” (Bartlett y Baber, 1999, p. 60). De esta forma, la racionalidad antigua estaba vinculada con cuestiones como cualidades, conocimiento, verdad y ética. (Černík et al., 1998; Černík et al., 2002).

³ Esta referencia histórica no se centra en la descripción de los aportes de cada autor representativo frente al debate en torno a la racionalidad pues puede afirmarse que incluye una amplia cantidad de referencias que hacen parte de la historia del pensamiento humano. Más bien, se enfoca en una mirada rápida y sintética de lo que ha ocurrido en los estudios de la racionalidad y que se complementa con las demás secciones del trabajo.

Por otra parte, el tipo de racionalidad moderno (TRM), identificable desde la ilustración y vigente en la actualidad, surge con el movimiento humanista en el cual se hizo mayor énfasis en la razón ya que tal como menciona Marín (2009): “los hombres en la concepción humanista asumen como verdadero todo fenómeno que es explicable desde su racionalidad, por lo que la conciencia de lo real juega un rol medular”(p. 13).

Con base en esto, y dada la búsqueda de la exaltación del hombre y de la liberación de su ignorancia, el proyecto moderno orientó el desarrollo cultural y científico desde la época hasta nuestros días.

Por tanto, a partir de la ilustración la racionalidad empezó a estudiarse como tal y dejó de verse como algo meramente contemplativo para empezar a entenderse como una facultad humana ligada al método científico. Así pues, aunque “el concepto de racionalidad es relativamente nuevo. La idea moderna se originó hace varios cientos de años a partir de Descartes” (Bartlett y Baber, 1999, p. 66). Con Descartes se inaugura una concepción y producción de la ciencia como técnica, es decir, una racionalidad objetivadora e instrumental” (Fuenmayor-Carroz, 2003, p. 9).

Por otra parte, siguiendo a Gigerenzer (2008), con *La place* (1749-1827) y el demonio por él imaginado⁴ comenzaron a idearse las características de la racionalidad ilimitada (completa) que terminarían en la base de los planteamientos de la concepción neoclásica de la racionalidad en economía y de la Teoría de la Elección Racional (TER).

Muchos pensadores aportaron a esta discusión sobre la racionalidad entre los que se encuentran figuras como Kant, Locke, Bacon, Hobbes, Leibniz, Newton, Hume, Spinoza, Pascal, etc. En este periodo fue donde surgieron exaltaciones a la razón, pero también críticas a ella (Rutgers, 1999).

Así, desde el siglo XVII el carácter teleológico de la razón se orientó hacia un *ethos* enfocado en la racionalidad técnica (dado el contexto de industrialización); en el cual se puede identificar el cambio de la idea de racionalidad, pasando de considerarse como un

⁴ El demonio de *La place*, es un demonio súper inteligente que conoce el pasado, presente y futuro con certeza. De esto se derivan la omnisciencia (conocimiento perfecto), omnipresencia y poder computacional sin límites.

“medio de sabiduría y autorrealización humana [...] para empezar a entenderse como una [...] racionalidad instrumentalizada fundada en el individualismo y egoísmo utilitario” (Marín Idárraga, 2009, p. 30).

En consecuencia, derivado tanto de la ilustración como de la revolución industrial, en la modernidad tomaron gran fuerza las miradas científica y económica de la racionalidad en las que el individuo se centra en lo que es objetivo, eficiente y aquello que está de acuerdo con los fines que persigue. (Černík et al., 2002)

En el tipo moderno de racionalidad, desde los planteamientos de los racionalistas, se reivindica que todo conocimiento se basa en la razón y se empezó a asumir a la ciencia como libre de valores (dada la búsqueda del conocimiento) vinculándose la racionalidad con la noción de utilidad, con lo cual se rompió el enlace creado por los griegos entre el concepto de racional y las ideas de lo ético y moral (Rutgers, 1999). Se generó también la ruptura entre la concepción de racionalidad y las ideas asociadas a las emociones e intuiciones, que pasaron a considerarse como irracionales o no-racionales.

Así pues, en el TRM surge la teoría del actor racional que es ampliamente utilizada en los campos de las leyes y la economía (Finkelstein, 2004) y que tiene un carácter normativo; pues pretende explicar cómo los agentes deberían actuar en concordancia con sus metas (Elster, 2009).

Por otra parte, “Con la Modernidad empieza la era del cálculo, de la supremacía de lo cuantitativo frente a lo cualitativo que se caracteriza –según Weber– por la racionalidad científico-instrumental que justifica la relación medios-fines” (Brum, 2010, p. 4); ya para el siglo XIX la racionalidad se vinculó con ciencia y tecnología, con objetividad y experticia (Rutgers, 1999).

Esto se enlaza, en gran medida, con los desarrollos que aparecieron desde la economía en los planteamientos de autores que van desde Smith y Bentham, hasta Pareto y Marshall (Zafirovski, 2003) que llevaron a que en el siglo XX (sobre todo entre las décadas de 1930 a 1950) hubiera un resurgimiento de los modelos de elección racional basados en la concepción del hombre como *homo economicus* y a que este se extendiera a la sociología y otras ciencias sociales (para la década de los setenta).

Parte de los grandes desarrollos de esta época se deben a importantes economistas como Arrow (1950) y Samuelson (1983) quienes tomaban la racionalidad desde un enfoque de maximización y optimización en condiciones de equilibrio (Zafirovski, 2008). Siguiendo al autor, Arrow por ejemplo, la definía como la “maximización de alguna clase” (p. 815); por su parte, Samuelson como la “maximización (minimización) de alguna magnitud” (p. 815) lo cual hizo semejante a las condiciones de equilibrio (Zafirovski, 2008).

Los desarrollos que se han planteado desde la economía han venido evolucionando, generando desarrollos de significativa influencia como la Teoría de la elección social fundamentada por Arrow; el abordaje de la teoría de juegos; las teorías robustas de equilibrio; y, aún más recientemente, algunas ramas de la economía como la comportamental o la neuroeconomía. Aspectos que se retomaran sucintamente, más adelante.

Paralelamente, para la época (años 50) también surgieron cuestionamientos hacia este enfoque sobre la racionalidad y que venían de autores como: Weber, Habermas y Adorno, entre otros; quienes identificaron falencias en esa concepción y la necesidad de tener una mirada más amplia sobre esta.

Luego de la predominancia de los autores de economía en las discusiones sobre racionalidad, debido en gran parte al considerable desarrollo empírico y conceptual que acumularon durante años, las críticas y posturas alternativas empezaron a tomar más fuerza, configurando una “nueva ola” de aportes que marcaron la finalización del siglo XX y todo el XXI.

Uno de los que más impacto tuvo fue el enfoque psicológico, con el cual:

Se trata de dar respuestas al desencuentro entre el modelo de racionalidad de los economistas y el comportamiento real de los individuos. Su aportación consiste en que la elección del agente no depende exclusivamente de las condiciones del “objeto” a decidir, sino que requiere contar con la vertiente interna de quienes toman decisiones. (Bonome, 2009, p. 54)

De forma tal que a partir de los años setenta, surgió una tendencia importante hacia los estudios psicológicos, cognitivos y comportamentales de la racionalidad, lo cual hace parte del siguiente tipo de racionalidad.

En resumen, en el tipo de racionalidad moderno, la racionalidad estudiada, desde lo teórico, se enfocó en la mirada científica de la construcción del conocimiento, siendo importante la objetividad y lo cuantitativo. Por otra parte, los estudios también se orientaron hacia la identificación de los tipos y condiciones de la racionalidad, vinculados principalmente con lo económico y científico como ya fue mencionado. Este tipo de racionalidad se caracteriza por lo objetivo, la dualidad (sujeto/objeto) y el cálculo.(Černik et al., 1998)

Finalmente, el tipo de racionalidad posclásica (TRPC), que para este documento se asumirá como establecido desde la década de los setenta del siglo XX; se nutre de los planteamientos de la teoría general de sistemas, la cibernética y los conceptos propios de las que se han denominado ciencias de la complejidad y ciencias cognitivas. Estos desarrollos, han impactado la forma en la que la ciencia y el comportamiento son vistos en la sociedad, lo que ha llevado en gran medida a que en la actualidad (inicios del siglo XXI), los estudios se orienten hacia lo psicológico, cognitivo, comportamental y neuronal.

Desde la etapa moderna, se pueden identificar dos concepciones en las que se han enfocado los estudios: a) la racionalidad científica (vinculado esto con la filosofía de la ciencia) y b) la racionalidad desde la perspectiva de las ciencias sociales (conducta del individuo). (Rutgers, 1999)

En este tipo de racionalidad se hacen referentes fundamentales los aportes de Herbert Simon, respecto a la racionalidad acotada (1950); Kahneman y Tversky (1979) con el programa de heurísticas y sesgos; y, por último, Gigerenzer y Sturm (2012) quienes hacen planteamientos sobre el pensamiento adaptativo y la racionalidad ecológica. En el presente documento se asume que actualmente se da una transición del TRM al TRPC pues este último aún no se ha consolidado.

Gran parte de los desarrollos de estos autores, se han incorporado a la economía la cual sigue siendo uno de los referentes principales en los estudios en ciencias sociales respecto

tanto a racionalidad como a la toma de decisiones. Así pues, han surgido nuevos modelos que incorporan teorías de incertidumbre, riesgo, entre otras.

A modo de síntesis, puede decirse que en los diversos tipos de racionalidad se identifica lo siguiente:

- En el tipo antiguo es importante el acceso a la verdad y el vínculo entre el ser humano y lo divino, relacionándose esto con la importancia de los valores y la búsqueda del bien supremo (cualidades).
- Ya en el tipo moderno la razón tomó un papel predominante, se tornó la mirada hacia lo cuantitativo y se le dio importancia a lo científico, a la objetividad del hombre (separado de lo mítico y natural) y a la técnica y la generación de conocimiento, mientras la idea se desvinculaba de los valores.
- Por último, en el tipo posclásico (aunque no está totalmente consolidado) se identifica la intención de unir lo que fue fragmentado en la época moderna; la aparición de nuevas nociones; el intento de entender las dinámicas de los sistemas complejos; y la intención de armonizar la racionalidad con lo ético, cultural y estético (Černík et al., 2002), como se consideraba en el periodo clásico, aunque complementándolo con los conocimientos propios de finales del siglo XX y de la era tecnológica.

1.2. Referente teórico

En general se considera que el concepto de racionalidad:

Siempre ha sido un tema espinoso por la confusión conceptual y los debates sobre su significado. Esto sucede en gran parte porque esta ha tomado muchas formas teóricas - históricas, normativas, políticas y sociales- y muchas de estas diferentes manifestaciones son reflexivas y por ello, están incrustadas en las fuerzas históricas que configuran la sociedad (Ventriss, 2014, p. 131).

Siguiendo a Weirich (2009), diferentes campos se han enfocado en diferentes aspectos de la racionalidad, es decir, usan el mismo concepto pero lo aplican en diferentes asuntos. Por ello, aquí se consideró importante presentar un marco teórico que permitiera hacer una

clasificación propia de las generalidades encontradas en las propuestas de diversos autores.

En tal sentido, los referentes encontrados se agruparon en: dimensiones, categorías y enfoques; este numeral termina con la delimitación del concepto de racionalidad que se asumió para la investigación.

1.2.1. Dimensiones de la racionalidad

En principio se presenta una división básica del tema, desde una perspectiva académica.

De acuerdo con Mele y Moser (2004) el dominio de la racionalidad se acostumbra a dividir entre la dimensión teórica y la práctica. La primera se relaciona con lo que es racional creer, es decir, alude al razonamiento que genera las creencias; mientras que la dimensión práctica se ocupa de lo que es racional hacer, desear o intentar, es decir, el razonamiento que genera la acción o la intención de actuar (Sosis y Bishop, 2014).

La teórica está enfocada en cambiar creencias y expectativas; y la otra en elecciones, planes e intenciones. De esta concepción se derivan la racionalidad teórica y la práctica que se muestran a continuación:

- **Racionalidad teórica**

También llamada epistémica, esta idea de racionalidad tiene como centro las creencias (*beliefs*) (Audi, 2004). Estas consisten en un sistema que conforma una representación del mundo de forma que, cuando son verdaderas y apropiadamente fundamentadas, se convierten en conocimiento.

Aquí se resalta el aporte de Audi (2001), quien menciona que existen creencias instrumentales (medios-fines) y creencias racionales (justificadas en la experiencia, las intuiciones y la reflexión) que marcan puntos de partida divergentes en las investigaciones del campo.

- **Racionalidad práctica**

El razonamiento práctico se usa para formar o guiar las acciones futuras y se refiere a tipos de acciones (O'neill, 2004). Siguiendo a Mele y Moser (2004) en la filosofía contemporánea,

las emociones juegan un rol en la racionalidad práctica, lo que las convertiría en potenciales razones para la acción.

El dominio de esta racionalidad es la acción, la cual en términos racionales se fundamenta en deseos, motivaciones e intención (Audi, 2001). Según esta visión, las acciones se basan en razones que toman en consideración la existencia de jerarquías cognitivas y comportamentales; por tanto, la fuente de las razones prácticas son los deseos intrínsecos (incluyendo el placer como elemento de estos).

Dependiendo del objeto de estudio, se considera la dimensión teórica o práctica de la racionalidad.

En este documento el enfoque que se asume es el de la racionalidad práctica al enfocarse en la acción, pues las decisiones son el paso para llegar a ella y se entiende la racionalidad múltiple como aquella en la que confluyen y coexisten diferentes tipos de racionalidad en el individuo, que luego de ponderarse (balancearse), lo llevan a una decisión y una acción determinada.

1.2.2. Categorías de la racionalidad

Las categorías sirven para clasificar y clarificar las características generales del agente racional. Siguiendo a Dompere (2009), existen muchos significados, usos y facetas de la racionalidad lo que:

Crea diferencias en su interpretación incluso cuando el mismo problema epistemológico está bajo deliberación crítica [...], racionalidad ética, racionalidad procedimental, racionalidad lógica, racionalidad empírica, racionalidad explicativa y racionalidad prescriptiva [...]. Todos estos tipos de racionalidad pueden caer bajo una de estas categorías epistémicas de la racionalidad clásica, racionalidad acotada y racionalidad difusa (p.98).

Se explican a continuación las dos primeras (clásica y acotada) pues son reconocidas y aceptadas en la academia; por ahora la racionalidad difusa es una propuesta en construcción, divulgada en campos muy especializados.

- Racionalidad clásica (completa)⁵

Esta categoría resulta principalmente de los aportes de la teoría económica, que se consolidaron en la denominada Teoría de la Elección Racional (TER) (*rational choice theory*) la cual es una de las principales teorías en las que se ha enmarcado el estudio de la racionalidad.

La idea de la racionalidad ilimitada se deriva en gran parte, de la postura neoclásica de la economía y se basa en los desarrollos propuestos por Bentham respecto al principio de utilidad (Hollis y Sugden, 1993) y en el demonio de Laplace y Hobbes⁶. En esta racionalidad, el individuo es un *homo economicus* que se caracteriza por el interés propio (egoísmo), la omnisciencia (información completa) y la deliberación consciente (Dennis, 1998), adquiriendo la capacidad de establecer todas las alternativas posibles y así llegar a una elección óptima.

Esto lo hace mediante la maximización de sus funciones de utilidad, que son representaciones de sus preferencias, las cuales tienen una estructura bien definida y que poseen características como la completitud y transitividad, entre otras (Anand, Pattanaik y Puppe, 2009). De esta base se derivan los principios de la TER, la cual se enfoca en el comportamiento individual y es normativa, recibiendo aportes desde las demás ciencias sociales.

Esta mirada recae finalmente en la teoría de la decisión pues este es:

Un enfoque en el cual la racionalidad es vista como un asunto de consistencia interna. Mínimamente, la idea detrás de los enfoques de consistencia interna de la racionalidad es que alguien puede ser racional y aun así tener falsas creencias y preferencias perversas siempre que está sea coherente en algún sentido (Mele y Moser, 2004, p. 4).

- Racionalidad acotada (limitada)

⁵ También conocida como: completa, normativa, "racionalidad global, racionalidad substantiva, racionalidad de la teoría neoclásica, racionalidad objetiva, maximización, optimización, racionalidad perfecta, racionalidad estricta" (Barros, 2010 p. 457)

⁶ Conocido como el monstruo bíblico Leviatán, que tiene fuerza descomunal y se equipara con "el demonio" que dios venció; Hobbes lo usa como metáfora del poder del estado absolutista.

Esta racionalidad se deriva de los trabajos de Simon (1947), a mediados del siglo XIX, que sustituyeron a la racionalidad omnipresente (Townley, 2011) con el concepto de racionalidad acotada.

Con esta se reconocen los límites del conocimiento del medioambiente y aquellos de carácter cognitivo del agente, debido a límites de atención para procesar toda la información o por la imposibilidad de considerar todas las opciones para resolver un problema (Forest y Mehier, 2001).

Esta idea propone cambiar las reglas sustantivas por unas procesales, con agentes que solo satisfacen pero no optimizan, y que reconoce los límites humanos y los costos de la toma de decisiones (Weirich, 2004).

Por otra parte, Simon (1990) propuso la metáfora del par de tijeras respecto al comportamiento racional humano, en el que estaban de un lado las capacidades cognitivas y en el otro la estructura del entorno. Los modelos de racionalidad limitada se preguntan cómo los agentes toman decisiones en el mundo real, cuando el tiempo es corto y cuando otros recursos también son limitados (Gigerenzer, 2000).

A partir de los trabajos de Simon, Kahneman y Tversky en 1979 sientan las bases de lo que se conoce como el programa de heurísticas y sesgos⁷, que es un referente actual del campo. Posterior a esto, Gigerenzer propuso el pensamiento rápido y frugal (Gigerenzer, 2000, 2008) considerando al humano como un *homo heuristicus* que toma decisiones en un mundo incierto y se enfoca en la racionalidad ecológica.

Por ahora, no se han desarrollado otras categorías de la racionalidad de una manera amplia; no obstante, existen aportes como los de Dompere (2009) quien empieza a estudiar lo que se ha llamado la racionalidad difusa y estudios en torno a la racionalidad compleja. Es notoria la tendencia que se ha generado de incorporar aportes constantemente desde

⁷ Esto se plantea al identificar, de forma empírica, que los individuos tienen estructuras cognitivas con sesgos y que usan las heurísticas para tomar decisiones; Los autores presentan la existencia del sistema 1 y 2 de pensamiento en el que el primero es rápido, emocional y el segundo es lento, racional, analítico, etc. Los aportes de los autores originaron que se tornara la mirada hacia el comportamiento real en la toma de decisiones considerando disciplinas como la psicología, sociología y las neurociencias.

las neurociencias y de que cada día cobre más fuerza la inter y transdisciplinariedad para el estudio de la racionalidad.

1.2.3. Enfoques conceptuales sobre la racionalidad⁸

Los enfoques, también conocidos como concepciones o “sentidos” de racionalidad, representan los énfasis en tipos de racionalidad que han propuesto diversos autores enfocándose en los objetivos que se persiguen. Dentro de los mayores aportes se encuentran los “tipos ideales” de racionalidad propuestos por Weber (Goulet, 1986) y los mencionados por Simon. En este documento se dividen así:

- Instrumental

Es el enfoque de racionalidad más reconocido y estudiado en las ciencias sociales; también es conocida como racionalidad medios-fines.

Esta es parte de la racionalidad práctica y representa la conexión entre deseo y acción (Ellis, 2008). Respecto a la racionalidad instrumental, Weber (1864-1920) la define como aquella que consiste en encontrar el mejor medio dado un fin predeterminado⁹ (Fox, 2002).

La racionalidad instrumental selecciona las acciones que mejor satisfacen cada conjunto de fin(es), en cada situación (al menos tal como se percibe). Al hacerlo, define una correspondencia entre los fines y las situaciones por un lado y las acciones por el otro (Ellis, 2008). Según Mann (1999) la racionalidad se puede clasificar en descriptiva, prescriptiva y teleológica. En la descriptiva se encuentra la TER.

- Procesual

Este enfoque de la racionalidad fue propuesto por Simon (1979; 1990) y se enfoca en el proceso racional de la toma de decisiones, es decir, se enfoca en el cómo se llega a la elección y no en cuál es. Vista desde un ángulo disciplinar,

⁸ Es importante resaltar en este punto el aporte de (Demeulenaere, 2014) respecto a la existencia de cinco teorías generales de la racionalidad en las que encontramos la intencionalidad (razones para decidir); consistencia (no contradicción); adecuación de medios-fines; la elección del interés (propio) y elecciones correctas (Boudon). Cada una de las cuales puede asociarse con los enfoques presentados: instrumental, procesal y sustantiva.

⁹ Weber también mencionó la racionalidad formal y sustantiva (Zafirovski, 2003). Dados los aportes de Weber, otros autores mencionan que él diferenció la racionalidad teleológica y la axiológica, incluso una cognitiva.

La racionalidad procesual demanda la construcción de una teoría de los procesos de decisión, de tal modo que considere no sólo los procesos, sino los procesos que genera el actor desde su representación subjetiva de la situación de decisión. En este caso, la persona racional tomará sus decisiones de un modo que es procesualmente razonable a la luz del conocimiento disponible y del significado implicado en el contexto y en el trabajo de decisión mismo (Berbegal Vázquez, 2012, p. 6).

- Sustantiva

De este enfoque de racionalidad encontramos dos definiciones divergentes. Según Simon esta denominación:

Aplica para elecciones o acciones individuales. Esta es un atributo del comportamiento en sí mismo y se refiere a si este es “apropiado para la consecución de metas dadas dentro de límites impuestos por condiciones y restricciones dadas” (Simon, 1976b, pp. 130-1).

Así, “la racionalidad sustantiva es un estándar para juzgar y etiquetar el comportamiento” (Bartlett y Baber, 1999, p. 57).

Por otra parte, encontramos la definición dada por Weber en la que la racionalidad sustantiva es aquella que:

Considera los resultados contra algunos valores estándar, más que en una abstracción lógica. La racionalidad sustantiva explica cómo un curso particular de acción satisface las elecciones de valor de una sociedad [...] si la racionalidad formal puede caracterizarse como un “asunto de hechos” la racionalidad sustantiva es una “cuestión de valor” (Weber, 1947) (Chilundo y Aanestad, 2004, p. 5).

Esta racionalidad implica la creencia en el valor de aspectos religiosos, éticos y estéticos (Chilundo, 2004).

A pesar de la variedad de nociones al respecto, en la investigación realizada y en este documento la racionalidad se entiende como “el uso por el hombre de su habilidad de razonamiento (razón) para conocer y controlar su medioambiente y dar cuenta de sus acciones y pensamientos” (Van der Ven, 2011, p. 21). Esto complementado por la atribución

que se le hace a esta de las características de sensatez y no meramente razón, lo que permite que esté unida a emociones y voluntad (Černík et al., 2002).

En el documento esta definición se identifica con la dimensión práctica de la racionalidad puesto que el hombre usa su capacidad de razonar (ser sensato) en torno a acciones, las cuales hacen parte de lo que es racional hacer o desear (Sosis y Bishop, 2014). Por otra parte, se considera que este concepto hace parte de la categoría de racionalidad limitada (acotada) ya descrito pues, de hecho, la habilidad de razonar ya posee implícitamente las limitaciones, por ejemplo, de tipo cognitivo y de atención propias de esta mirada.

Así mismo, dado que la definición no tiene un enfoque normativo sino práctico se considera que ya se aleja de una perspectiva como la que plantea la “racionalidad completa”. Por último, se considera que esta definición permite trabajar desde el enfoque procesual, ya que el documento se centra en la forma como la racionalidad múltiple es parte importante dentro del proceso de elección /decisión; por ello, el hecho de definir la racionalidad como una “habilidad” contribuye a dar cuenta de aquello que incide dependiendo de quién razona respecto a las decisiones.

Así mismo, siguiendo lo planteado por Schedler y Rüegg-Stürm (2014a) el concepto que se asume para esta investigación se ancla en una concepción individual-cognitiva, es decir que aquí se

Examina la racionalidad como un fenómeno de personas individuales. En este sentido, la racionalidad controla los pensamientos y las percepciones de los individuos quienes procesan los impulsos por sí mismos (en sus sistemas psicológicos), lo que los lleva a sus acciones y decisiones individuales. Desde esta perspectiva, los otros en un grupo social son parte del entorno relevante del individuo (p. 19).

En la Figura 1 se resumen las ideas trabajadas hasta el momento respecto a la racionalidad.

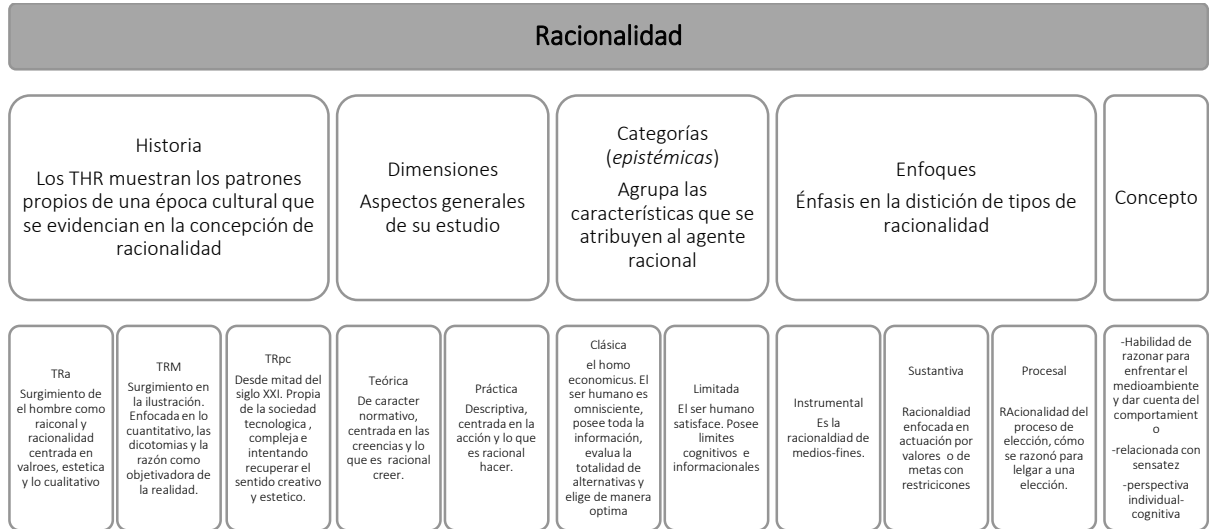


Figura 1. Síntesis del marco de la racionalidad

Fuente: Elaboración propia.

1.3. La racionalidad en la gestión

El vínculo entre racionalidad y gestión ha sido estudiado casi desde el surgimiento de la teoría de la organización (Schreurs, 2000) y, de hecho, es un asunto central del *management* (Kociatkiewicz y Kostera, 2012).

Se afirma también que:

Un antiguo, y muy influyente, concepto en el pensamiento del management es la idea de racionalidad. La “organización racional”, un icono muy aplaudido, es típicamente asumida en el pensamiento managerial que ha procedido de la teoría de Weber sobre la burocracia y el management científico de Taylor (p. 18).

Siguiendo a Townley (2011), dado que las organizaciones tienen una finalidad e intención económica y que sus estructuras, sistemas y políticas están diseñadas para lograr metas o fines, estas se pueden considerar como racionales.

Respecto a la visión de la racionalidad en los estudios sobre las organizaciones, siguiendo a Idárraga (2009) la administración tiene una racionalidad instrumental-económica centrada en “la adecuación de los medios para el alcance de los fines” (p. 9). El cambio de orientación

hacia instrumentos hace que la razón cambie de propósito, pues pasa de ser medio de generación de conocimiento a enfocarse en los resultados.

De esta manera,

La razón queda al servicio de la eficacia como el fin preciso de la técnica (Ellul, 1960, p. 25), marcándose un acento significativo hacia el resultado, que dará lugar a una primacía por el alcance de fines utilitaristas, en donde la racionalidad de lo eficaz constituirá la esencia de la gestión empresarial, asumiéndose como un sofisma “justo”. (Le Mouël, 1992:15) (Marín Idárraga, 2009, p. 26).

Todo lo anterior surge debido, en parte, a que la aparición “formal” de la administración inicia en un momento histórico (siglo XVII aprox.) en el que se pasa de la producción agrícola a una industrial; las organizaciones empiezan a ser de mayor tamaño, el trabajo se divide, el sistema económico capitalista se fortalece rápidamente y los fines mercantiles cobran mayor importancia lo cual, junto a los importantes desarrollos científicos, hace que se dé un enfoque en la tecnocracia (Marín Idárraga, 2009).

Adicional a ello, existe una marcada influencia de varios desarrollos externos al campo de estudio de disciplinas como la economía que, como se mostró en el anterior capítulo, siguió la línea de una racionalidad instrumental y una teoría normativa de la decisión.

Dicho lo anterior, de acuerdo con Schreurs (2000), existe entonces lo que se ha denominado como paradigma racional, el cual se vincula con los aportes de Taylor, Weber y Fayol en el cual “reinaba” la racionalidad y su significado era el de eficiencia y racionalidad instrumental o técnica (como ya se mencionó). “Estos aportes son propios del periodo clásico y es conocido también como “perspectiva racional de la organización, paradigma racional, concepción racional de la organización, etc.” (Schreurs, 2000, p. 734).

Siguiendo a Townley (2011) los aportes de Simon en 1947 también podrían considerarse dentro de este paradigma, en el cual se identifican tres enfoques principales: *management* científico, teoría de la burocracia y teoría general administrativa.

El *management* científico parece ser el primer vínculo identificable de la administración con la racionalidad y fue propuesto por Taylor en 1911. Este planteamiento describe los gerentes y trabajadores como seres eminentemente racionales y en este la idea de eficiencia racional es central (allí hace su énfasis) mientras se enfoca en el hecho de que el conocimiento del trabajador debe reducirse a leyes, reglas y fórmulas para realizar sus actividades diarias puesto que en su trabajo la eficiencia está vinculada con la prosperidad (Schreurs, 2000).

Posteriormente Fayol continuó con el enfoque hacia la eficiencia y propone los principios administrativos para la racionalización de las actividades organizacionales en su teoría general administrativa (Schreurs, 2000).

El segundo enfoque, dentro del paradigma racional, es el referido a la teoría de la burocracia de Weber, el cual algunos autores vinculan con la productividad y la eficiencia y otros con la experticia y autoridad (Schreurs, 2000).

En este la racionalidad se refiere a la eficiencia, de forma que conceptualiza la burocracia como un instrumento técnico eficiente de la administración. Su trabajo se relaciona con la metáfora de la máquina, donde el actor hace el cálculo de medios teniendo en cuenta un fin establecido y manteniendo un punto de vista técnico.

Finalmente, en cuanto al enfoque de la teoría general administrativa, se puede decir que hacia 1958, con los trabajos de Simon y March, se estudia e introduce en el campo el concepto de racionalidad acotada. De acuerdo con Aktouf (2009) los aportes de Simon dan origen a la escuela de la toma de decisiones y una especie de neo-racionalismo en la administración. Es en la década de los sesenta cuando Kepner y Tregoe, en 1965, mencionan explícitamente al gerente (*manager*) como un individuo racional (Schreurs, 2000).

No obstante, en los sesentas surgen críticas a la teoría de la organización por la visión asociológica de esta y por su perspectiva conservadora, sus objetivos materializados y la poca atención que presta a los asuntos del poder (Alvesson, 1984). Todo ello terminaría originando la perspectiva de los estudios críticos en administración.

Hacia los años setenta, siguiendo a Alvesson (1984), la mirada de la acción y el actor empezó a alejarse de la visión tradicional del papel pasivo de este. Surgió entonces, la teoría humanista radical y se empieza a asumir parte de la tradición de Frankfurt en los estudios críticos sobre la organización.

En ese marco crítico se halla el aporte, por ejemplo, de Burrell y Morgan quienes encontraron que la racionalidad instrumental era “la línea predominante y más apreciada del pensamiento en contextos organizacionales” (Alvesson, 1984, p. 69), lo cual se vincula con lo descrito respecto a la racionalidad económica/financiera y su influencia en los estudios organizacionales.

En la actualidad, contraria a la interpretación tradicional anclada en la Eficiencia, Eficacia y Economía (las tres E's) (Rutgers, 1999) y a su uso como criterios fundamentales de la organización y la toma de decisiones racionales, ha surgido una corriente que hace énfasis en la importancia de los fenómenos hasta ahora catalogados como “irracionales” (emociones, ética). En esta nueva interpretación se toman los desarrollos de Simon y las propuestas del comportamiento organizacional enfocándose en la cultura más que en aspectos formales o normativos, de lo cual se hace mención más adelante.

Por otra parte, aunque en ocasiones el concepto de racionalidad es utilizado para entender y explicar la acción del *management* y otros asuntos organizacionales (como la estructura), algunos autores ven el alcance limitado del concepto contrastándolo con las emociones y la intuición (Schipper, 2009).

Así lo entienden Basel y Brühl (2013), quienes afirman que en la actualidad se hace énfasis en las teorías psicológicas por lo que el programa de heurísticas y sesgos ha tomado relevancia en la investigación en *management*, hasta el punto en que programas de diverso tipo (como psicología evolutiva, comportamental, etc.) han abierto nuevas agendas para la racionalidad; en ese espacio, Gigerenzer y sus colegas introdujeron el programa de heurísticas rápidas y frugales.

Como síntesis, y para destacar su aporte por el vínculo que tiene con la racionalidad múltiple, según Bryman (1984), algunos autores identifican dos “olas” en cuanto al modelo

racional. La primera ola se basa en la idea de un sistema cerrado y en la segunda como sistema abierto.

En la primera se han asociado los aportes de Weber y la escuela clásica de la administración, en donde la organización se ve como una herramienta para conseguir metas, lo cual perdura en la segunda ola (Bryman, 1984). Frente a ello este autor expone cuatro perspectivas que atacan el modelo racional que existía: cesta de basura, institucional, política y Marxista.

Así mismo, como los requerimientos del modelo racional son “duros” o extremos respecto al individuo, este autor menciona que puede existir una mirada a la racionalidad mucho más “suave” que, por ejemplo, ya se observa en la propuesta de Simon sobre la racionalidad acotada y en la cual ya no se maximiza sino que se satisface (Bryman, 1984).

Luego de presentar los aportes de varios autores, el autor señalado menciona las “racionalidades múltiples” señalándolas como algunas nociones de racionalidad que se encuentran compitiendo desde diferentes grupos (ver p. 397), Así, se usa la connotación de múltiple para denotar las muchas facetas que puede tener el concepto de racionalidad, mencionando que la interacción entre racionalidades puede ser de interés en el análisis organizacional. (Bryman, 1984).

Por otra parte, Bryman (1984) menciona el estudio que se ha realizado a las ideologías y acciones de los gerentes a partir del establecimiento de tres tipos de racionalidad (funcional o instrumental, sustantiva y propositiva). Ya en 1960, se menciona la existencia de una racionalidad administrativa (pública) (Pfiffner, 1960) o, de manera más reciente, la necesidad de que ella sea delimitada y se desarrolle (Sanabria R., 2019a).

Puede agregarse a ella en la actualidad a Simon, el programa de heurísticas y sesgos y los trabajos sobre racionalidad ecológica (pensamiento rápido y frugal) que se encuentra en etapa de configuración. Aunque también existen líneas como la incertidumbre, las emociones y los valores que ya han alcanzado grandes desarrollos.

Por ejemplo, autores como Kociatkiewicz y Kostera (2012) resaltan la importancia de la imaginación en la toma de decisiones, como un estado de la mente. Morgan (2003) resalta la importancia del pensamiento metafórico en la organización y también menciona que el reduccionismo ha dominado la teoría de la organización.

Puede identificarse entonces que la racionalidad (junto con la idea de eficiencia) ha sido concebida en el mundo occidental como la norma del pensamiento managerial (Alvesson, 1984).

No obstante, después del enfoque en la organización racional, uno nuevo empieza a aparecer: el cultural, donde se reconoce la importancia de los valores (Rutgers, 1999) Con este referente de racionalidad, y teniendo en cuenta su vínculo con la gestión, a continuación se desarrolla el concepto de racionalidad múltiple.

2. Capítulo 2: racionalidad múltiple

“En un mundo donde ya no impera la certidumbre, restablecemos también la noción de valor. Sin duda en el siglo XXI veremos el desarrollo de una nueva noción de racionalidad donde razón no estará asociada a certidumbre y probabilidad a ignorancia. En este marco, la creatividad de la naturaleza y sobre todo, la del hombre, encuentran el lugar que les corresponde”

— Prigogine

El desarrollo del capítulo surge de la necesidad de efectuar una contextualización del concepto de racionalidad, frente a la complejidad del entorno al que actualmente se enfrentan las organizaciones, tal como se indicó en la introducción del documento.

Así pues, se presenta el punto de partida del que surge esta noción y se identifica la necesidad de la racionalidad múltiple para la realidad actual; adicionalmente, se establece aquí su referente teórico, delimitación, conceptualización, y caracterización, junto con sus formas y lógicas (componentes) y la diferenciación con la idea de multirracionalidad. En el cierre del capítulo todo esto se sintetiza en una taxonomía.

2.1. El punto de partida

El punto de partida de la presente investigación se halla en los planteamientos de Schedler y Rüeegg-Stürm (2014a) quienes desarrollan el concepto de la gestión (management) multirracional. Esta, se refiere a estrategias para afrontar las diversas racionalidades que existen en organizaciones pluralistas, es decir, aquellas que reciben demandas de múltiples actores que entran en conflicto. (Schedler y Rüeegg-Stürm, 2014a)

Como punto de partida para entender el proceso realizado, en esta primera parte se va a aludir a la idea de multirracionalidad que trabajan los autores en mención. Como parte del desarrollo de este nuevo tipo de gestión (multirracional) se afirma que los gestores, gerentes, ejecutivos o emprendedores deben desarrollar la competencia multirracional, que les permitirá conocer su propia racionalidad y respetar las de otros; promoviéndose entonces, la cooperación en situaciones de conflicto entre actores. (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a)

No obstante, tomando como referente estos desarrollos se empezará a construir la noción de racionalidad múltiple que es la concepción individual de la racionalidad que se desarrolló y que se elabora en el presente documento.

A continuación se presentan de manera general estos dos conceptos vinculados con lo multirracional: gestión y competencia multirracionales.


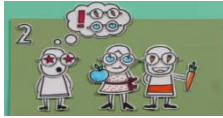


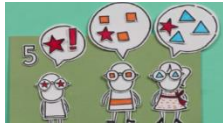
2.1.1. Competencia multirracional

La competencia multirracional puede definirse como: “la capacidad de un actor para reconocer múltiples racionalidades y para diseñar un arreglo organizativo (comunicación) que permita tratos fructíferos con el pluralismo existente” (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a, p. 199).

Gracias a esta competencia, el individuo comprende que las diferencias no implican necesariamente contradicción y que ello es positivo, pues la organización requiere muchos “oídos y ojos” para poder comprender su entorno (St.Gallen., 2016). En la Tabla 1 se muestra la prueba que propone Schedler para determinar si un individuo tiene o no esta competencia¹⁰:

¹⁰ Esta “prueba”, junto con una explicación gráfica de la competencia multirracional, se puede observar en un vídeo ilustrativo disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=GTNMnzK-ho>

Tabla 1. Prueba para verificación de la existencia de la competencia multiracional

<p>PRUEBA DE COMPETENCIA MULTIRACIONAL</p>	<p>Entiendo que tengo mi propia racionalidad y que puedo estar equivocado de vez en cuando</p> 	<p>Reconozco las racionalidades de otros.</p> 
<p>Nunca paro de analizar los alrededores con diferentes "gafas" así no me guste lo que veo</p> 	<p>Hablo el lenguaje de otras racionalidades. Siento que otros me entienden.</p> 	<p>Observo como otros implementan mis decisiones en sus racionalidades y siempre intento mejorar mis habilidades comunicativas.</p> 

Fuente: Elaboración de la autora con base en St. Gallen University (2016).

Para desarrollar dicha competencia, estos autores proponen que las personas tomen conciencia, clarifiquen las atribuciones implícitas (individuales) y desarrollen patrones de acción constructivos; lo que entre otros incluye: tomar una perspectiva distinta a la propia (temporalmente), cuestionar estereotipos, identificar la acción y reacción propia, etc. (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a). En tal sentido, se considera que

La competencia multiracional puede ser una habilidad central de los actores que tienen que mantenerse firmes en una lucha continua por el poder para el reconocimiento, los recursos, el posicionamiento o la influencia en las organizaciones. Sin embargo, también se puede considerar como un requisito previo esencial para el éxito asombroso de las organizaciones en crear orden a partir del caos natural una y otra vez (Kuno Schedler y Rüegg-Stürm, 2014, p. 204).

Tal vez, en el mismo sentido es que Vilar (1997) afirma que los empresarios más inteligentes y abiertos al porvenir-devenir reclaman un nuevo tipo de formación universitaria que "supere la formación de híper-especialistas [...] pues resultan contraproducentes para sus empresas" (Vilar, 1997,p. 33), es decir, las empresas requieren entonces personas flexibles que logren adaptarse. Una forma de aportar en esta dirección puede ser la formación de la competencia multiracional para lograr una gestión multiracional.

Ahora bien, desde el punto de vista de este documento, para llegar a lo planteado se requiere en primera instancia comprender la racionalidad del individuo y cómo podría llegar a realizar cambios en esta para responder a las demandas del entorno.

Así pues, por cuestiones de diferenciación conceptual y lingüística, lo expuesto en este apartado se asociará a la idea de **multirracionalidad**, compuesta por la gestión y la competencia multirracional que resultan de enfocarse en la postura social (grupos); por otra parte, en adelante el eje central del documento es la racionalidad múltiple, que implica una perspectiva desde el **individuo**.

2.1.2. Gestión multirracional¹¹

Los autores conciben la gestión como la encargada de “asegurar que la organización retenga su habilidad de tomar decisiones y actuar” (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a, p. 157); por otro lado, afirman que cuando se trata de organizaciones pluralistas siempre se hace necesario tratar con diferentes racionalidades dentro de cada organización, lo que implica entonces la necesidad de una gestión multirracional.

Los autores señalados consolidan su marco al presentar y analizar seis reportes sobre la multirracionalidad vista desde la práctica en: hospitales, turismo, desarrollo regional, administración pública, compañías de tecnología y transporte público regional. Todos estos ejemplos muestran la enorme heterogeneidad que existe en estas organizaciones, lo que conlleva a acudir a diferentes métodos para la toma de decisiones (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a).

Por ejemplo, en los hospitales resulta ser una toma de decisiones situacional, pero en la administración pública “casi toda la gama de posibles reacciones se puede encontrar en el desacoplamiento de los subsistemas individuales y el predominio de las racionalidades individuales hasta la práctica sutil de traducir entre racionalidades”(Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a, p. 161) Esta perspectiva de racionalidad individual es la que se toma en el presente documento, como se irá mostrando de forma más detallada hacia adelante.

¹¹ Por favor observar este video ilustrativo sobre esta concepción: https://www.youtube.com/watch?v=L_Mf-tNNFJc

Así pues, en los procesos de decisión que se dan en este tipo de organizaciones no es suficiente la racionalidad única de un individuo o grupo de actores para lograr que las decisiones sean viables; sino que se requiere tomar en consideración las diferencias entre perspectivas, experiencia e intereses de los múltiples actores y los impactos que esto tiene en los sistemas sociales de manera simultánea (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014). De esta forma,

[...] la función central de la administración cambia de la toma de decisiones unidimensional y actúa hacia la creación de condiciones bajo las cuales la toma de decisiones conjunta es posible a pesar del impacto de las múltiples racionalidades en un contexto de incertidumbre, inseguridad, ambigüedad y presión temporal. En otras palabras, lo que se denomina management multiracional, es un management que es capaz de afrontar constructivamente racionalidades contradictorias, al menos parcialmente (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a, p. 165).

Para hacer frente al manejo de las racionalidades plurales, aspecto central de la gestión multiracional, los autores clasifican en cuatro grupos las posibles estrategias a poner en marcha (Ver Figura 2):

Prácticas explícitas	Polarización Conflicto, competencia, repudio entre racionalidades	Explotación Fertilización de la multirracionalidad
	Evitación Dominancia implícita de una racionalidad	Tolerancia Mediación implícita entre racionalidades
	Monoracional	Multiracional

Figura 2. Prácticas para tratar con múltiples racionalidades

Fuente: Traducido por la autora de (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a, p. 166)

En este modelo, las prácticas explícitas se refieren a aquellas en las que la naturaleza de las variadas racionalidades se observa de manera abierta; mientras que en las implícitas se desconoce el asunto de la diversidad de estas. Por otra parte, es monoracional cuando

predomina una sola racionalidad y multiracional cuando existen dos o más “lado a lado” o juntas de forma permanente (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a).

El uso de cada una de las cuatro estrategias o prácticas depende de la situación, es decir, no hay una forma “perfecta” de trabajar una situación particular o en una organización.

Cada una de las prácticas en mención, se resume a continuación basada en lo descrito por los autores:

- La práctica de evitación se da cuando se promueve la continuidad de una sola racionalidad en la organización, sin plena conciencia de ello de forma que, cuando hay puntos de tambaleo luego de un proceso de cambio, surge una nueva racionalidad que se convierte en la dominante.
- Por otra parte, la práctica de la tolerancia se da cuando se presentan conflictos latentes y estos se dirimen directamente; o cuando se escalan al siguiente nivel de jerarquía, sin desconocimiento de las otras posturas, aunque no se sea plenamente consciente de ellas. Por ello en esta situación no se discute sobre las racionalidades de los actores.
- La práctica de polarización se da cuando existe aceptación abierta de los conflictos, competencia y juegos de poder entre las racionalidades que se reconocen, aunque al final del proceso una de ellas resulta “ganadora” y se impone.
- Por último, la práctica de explotación es aquella en la que las decisiones se dan en favor de las organizaciones pluralistas, pues se reconoce la diversidad de racionalidades y existe plena conciencia de estas; en esta práctica es en donde se tiene la capacidad de actuar multiracionalmente y donde se “fertiliza” la diversidad. Las estrategias detalladas de cada opción se encuentran en el capítulo 10 de la obra de Schedler y Rüegg-Stürm (2014a).

2.1.3. Enfoque sobre racionalidad múltiple y falencias actuales de la racionalidad

Los aportes de Schedler y Rüegg-Stürm (2014a) se basan en un enfoque colectivo-constructivista de la racionalidad y, es por ello que el fenómeno en el que se concentran es el de la existencia de diversas racionalidades, dentro de las organizaciones pluralistas (multirracionalidad).

No obstante, los autores mencionan que el enfoque en la racionalidad también puede darse de manera individual-cognitiva, en el que la mirada recae es en el sujeto; aunque ellos reconocen la existencia de esta aproximación dejan claro que se orientaron hacia lo colectivo y justamente por ello, con el fin de aportar a sus estudios, en este estudio se toma como referente para la investigación realizada el enfoque individual-cognitivo, que con fines de diferenciación y claridad conceptual y lingüística se denomina como **racionalidad múltiple**.

En síntesis, se identifica en este documento como multirracionalidad lo referido a grupos o visión organizacional del conflicto de racionalidades, mientras que racionalidad múltiple se referirá al conflicto de estas en el individuo. Al respecto se hace importante precisar que esto se consideró importante puesto que, en los estudios y documentos encontrados en la literatura, se usan indistintamente estas nociones, aunque estén en ámbitos diferentes.

Dicho esto y retomando la “prueba” sobre la competencia multirracional presentada en el apartado anterior y, dado que es el individuo quien desarrolla habilidades; si se desea lograr el reconocimiento de las racionalidades de los otros (2), ver con diferentes “gafas” (3) y hablar el lenguaje de las otras racionalidades (4) y que otros tengan en cuenta la propia (5) (St.Gallen., 2016) se requiere que cada individuo, cuente con lógicas de significado distintas (sistema de creencias y marcos de acción).

Lo que significa que, estas lógicas conforman la racionalidad del individuo e implican, una racionalidad propia de carácter múltiple; dicho de otra manera, se requiere que cada persona cuente con diferentes racionalidades (criterios de racionalidad) dentro de su racionalidad para que así pueda comprender las de otros y a su vez desarrollar la competencia multirracional, esto en pro de aportar al trabajo de los autores.

Esto se basa por ejemplo en aportes:

Pache y Santos (2013) enfatizan que las acciones de los individuos dependen, entre otras cosas, de si están y en qué medida familiarizadas con otras racionalidades; si no están familiarizadas con la racionalidad económica, por ejemplo, serán incapaces de adaptar su comportamiento a las exigencias de la economía (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a, p. 199).

Así pues, el individuo necesita un marco general de decisión y acción que involucre varias racionalidades (múltiples criterios) que le permitan enfrentarse al entorno y tomar conciencia de que posee esta habilidad, tanto en su vida diaria como en las organizaciones en las que participa. Esto a su vez le permite desarrollar su competencia multirracional, lo cual se complementa con lo que aquí se plantea sobre la racionalidad múltiple.

Es importante resaltar que estos no son los únicos autores que han trabajado temas similares, ya que en los últimos años, se han hecho diversos llamados a repensar la forma en la que se razona y concibe la racionalidad (Baron, 1985; Berbegal Vázquez, 2012; Fuenmayor-Carroz, 2003; Vilar, 1997).

Las preocupaciones sobre el tema, se asientan en el hecho de que las concepciones sobre racionalidad se conservan aún en espacios socio-contextuales que correspondieron a los siglos del renacimiento y la industrialización (el tipo histórico moderno (TRM) (Černík et al., 1998; Černík et al., 2002).

Esto hace que solo exista un reconocimiento parcial, y con cierta resistencia, de la necesidad de un pensamiento distinto que esté acorde con la era actual (tipo histórico de racionalidad posclásica) en la que la interdependencia, incertidumbres y retorno de lo estético y lo moral sean el común denominador de la racionalidad en las organizaciones.

Es por ello, por lo que la aceptación de la racionalidad económica/financiera como racionalidad *per se* y de que a esta se considere como la forma “válida” de entender el mundo es inadecuada en el ámbito organizacional, pues contribuye a que el TRM continúe y que la transición hacia otra racionalidad se ralentice (Alvesson, 1984); de la misma manera, este hecho simplifica la complejidad del entorno en un solo factor, que termina siendo solo una parte del todo, lo que de nuevo va en contra de la complejidad y riqueza diversa del mundo.

El problema de que la racionalidad económica/financiera se dé como guía para definir lo que es o no racional, tal como lo mencionó Alvesson (1984), es que “cuando esta forma de racionalidad es elevada a racionalidad *per se*, i.e. la única forma de racionalidad concebible o razonable, la racionalidad tiende incluso a convertirse en ideología” (p. 61).

Aplicado en el campo organizacional, el equipamiento de la racionalidad tecnológico-instrumental dominante con una ideología, implica que esta se “dé por sentada y se conciba como un fenómeno natural, inevitable e inmutable y fenómeno incambiable” (Alvesson, 1984, p. 74).

Desde el punto de vista de esta investigación, desde hace bastante tiempo la racionalidad económica (con énfasis financiero) se convirtió en una ideología pues se ha tomado como válida *per se* y se refleja en el carácter instrumental y técnico que en general se vincula y expresa en la administración, particularmente a través del aceptado postulado de las tres E (Eficiencia, Eficacia, Economía) y que se toma como sustento, base y creencia razonable y suficiente para la toma de decisiones en las organizaciones.

Así mismo, al centrarse en la racionalidad económica se:

Desconoce las demás esferas y dimensiones del razonamiento y acción humanos en las organizaciones. Esto resulta problemático si se tiene en cuenta que, en estos casos, un administrador que piensa y actúa con criterios exclusivamente económicos no considera los ámbitos sociales, políticos, morales, espirituales, etc., que se encuentran relacionados con la realidad y el fenómeno organizacional; esto se da aunque en ella se incluyan como criterios para hacerlo las emociones, la política, el poder, las dinámicas de grupo o la personalidad (Piffner, 1960). (Sanabria R., 2019a)

Esta posición acota drásticamente la multidimensionalidad y pluralidad que se vive en las organizaciones, y representa una limitación y contravía a los requerimientos de miradas plurales y complejas para que los individuos comprendan el entorno cambiante en el que ambos se desenvuelven en la actualidad.

Por ejemplo, uno de los postulados con mayor aceptación en las empresas, y que es difundido en cada miembro de ellas, es el crecimiento exponencial. Este se considera sostenible y garantizador de ganancias, lo que orienta las decisiones que se toman (hacen lo que sea necesario para alcanzarlo) y que se justifican mediante análisis costo/beneficio; pronósticos financieros; análisis de costo de oportunidad; búsqueda de maximización de utilidades y minimizar costos; etc.; todos estos conceptos vinculados exclusivamente con el criterio económico/financiero de la racionalidad (Sanabria R., 2019a).

Así, lo que no es económicamente viable, medible o fácilmente cuantificable pareciera no ser relevante, se aplaza o se hace invisible. De esta forma, quedan minimizados o relegados criterios de racionalidad asociados con cuestiones de corte ambiental, social, institucional, entre otros. Todo ello, de nuevo recae en el problema de no observar el contexto de manera amplia cayendo así en un reduccionismo (a veces inconsciente) de la realidad.

Por otra parte, a la mirada tradicional de la racionalidad (económica) todavía se le da un don de “objetivadora” de la realidad. Lo que hace caer a algunos (si no muchos) gestores en “la creencia irracional en la omnipotencia de la razón” (Cook y Levi, 1990, p. 31), lo que lleva a las personas a confiar en exceso en esta forma de racionalidad (monocriterial) como única vía válida para la toma de decisiones. Aun cuando ya se han evidenciado las limitaciones de este tipo de racionalidad en el campo organizacional.

Sin embargo, actualmente ya se reconoce que muchos factores que se consideraban como irracionales (por falta de consistencia), influyen significativamente las decisiones de los individuos y se convierten también en criterios de decisión, como pueden ser: emociones, sentimientos, deseos, valores y creencias. Esto se considera un avance importante y por ello se toma en consideración en el desarrollo de la racionalidad múltiple que aquí se plantea, pues no se consideran incompatibles para la concepción de lo que es racional.

Es importante resaltar aquí que en los estudios que incorporan la racionalidad, en la actualidad, ya es aceptado que los individuos se ven sometidos a límites cognitivos y que presentan sesgos y heurísticas que les facilitan su actuación en la vida diaria (Basel y Brühl, 2013; Gigerenzer y Sturm, 2012; Kahneman, 2002; Robles, 2005).

De hecho, este es un programa actual de estudio y ya existen aportes que analizan el tema mediante, por ejemplo la existencia de un sistema 1 y 2 de pensamiento (caso de Kahneman y Tversky) o desde una posición de pensamientos rápidos y frugales (caso Gigerenzer). Debido a que esto ya está ampliamente estudiado ahora ya se toma como parte de lo que es racional y que implícitamente está en cualquier racionalidad que se estudie, sea desde una noción económica, política o una múltiple como la que se plantea en este documento.

Así mismo, retomando lo expuesto por Baron (1985) “en la mente de muchos, la idea de racionalidad está asociada con una clase de cálculo frío basado en un único tipo de valor” (p. 238) cuando en realidad la racionalidad es mucho más amplia, pues el pensamiento racional ayuda al ser humano a enfrentar los problemas y situaciones más efectivamente mediante un número amplio de criterios y caminos, evitando con ello la impulsividad. Este aspecto también queda incorporado en la noción de racionalidad múltiple que se trabaja en esta investigación.

Lo anteriormente expuesto, que refleja limitaciones a la racionalidad aceptada ampliamente en la gestión práctica, se toma como el punto de partida para proponer la noción de racionalidad múltiple para la gestión y los estudios sobre las organizaciones de forma que se pueda realizar, posteriormente, un acercamiento al concepto de toma de decisiones (capítulo 3). Por ahora se verá en este capítulo el fundamento en la literatura de la racionalidad múltiple y la proposición básica sobre el tema.

2.2. Referente teórico

En esta sección, se presentan los aportes teóricos encontrados en la búsqueda de literatura que fue expuesta en la sección de metodología y que se detalla en el anexo A. Se organizaron de manera agrupada por enfoques o aportes significativos de autores.

Así pues, de la lectura de los documentos que se seleccionaron para este apartado, se identifica que la propuesta de Diesing (1963) de los arquetipos de racionalidad fue la que marcó el punto de inicio implícito del estudio del tema. Sin embargo, la referencia al concepto de racionalidad múltiple se usó por primera vez para referirse a este como marco de referencia (*framework*) de los aportes de Weber respecto a los “tipos ideales” de racionalidad propuesta en su teoría: sustantiva, formal, práctica y teórica. (Kalberg, 1980)

Estos tipos de racionalidad sugeridos por Weber, han sido usados para llevar a cabo estudios mayoritariamente en campos del cuidado de la salud y de políticas e instituciones públicas (Chilundo, 2004; Dyck, 1997; Kalberg, 1980; Townley, 2002) De esto se ha derivado que los aportes se hayan centrado en una perspectiva institucional y social (grupal)

tal como recopilan Cloutier y Langley (2007). Desde otro punto de vista, Sfez propone el concepto de multirracionalidad que se convierte en el principal referente de su área (comunicación) (Sfez, 2010; Vidal, 2012).

Por último, los aportes de Schedler y Rüegg-Stürm (2014a) con la propuesta de la gestión multirracional, marcan la postura como un fenómeno propio y presente en *management* (aunque acotado a organizaciones pluralistas, marcado en una mirada de sistemas/neo-institucional y centrado a una mirada colectiva).

Los demás aportes han sido esporádicos y provienen de disciplinas y preocupaciones muy variadas, aplicados a asuntos tan diferentes como: la planeación de terreno (Sager, 1992), educación escolar (M. J. Carvalho, 2011), motivaciones de los campesinos en China (Zhou y Fang, 2017) y académicos (Gough, 2002), entre otros. A continuación se presentan los aportes más representativos.

2.2.1. Paul Diesing: el inicio del camino

El documento que se considera el primer referente formal de racionalidad múltiple, es el libro de Paul Diesing “Reason in Society: Five Types of Decisions and Their Social Conditions”, publicado en 1962.

En este, el autor presenta los “arquetipos” de racionalidad como alternativa a las concepciones parciales de racionalidad (Hartwig, 2006). Diesing ve la racionalidad como una cuestión de eficacia y no de eficiencia, entendida la eficacia como la producción exitosa de cualquier clase de valor y de la que el autor encontró (al menos) cinco presentes en el mundo social: técnica, económica, social, legal y política¹² (Basado en Hartwig, 2006).

Este autor afirma que “cada tendencia puede ser intelectualizada en forma de principios para la toma de decisiones, y cada una produce su clase distintiva de valor” (Hartwig, 2006, p. 7). Esto se retoma en el apartado de este documento sobre formas y lógicas de racionalidad pues todas se toman como componentes de la racionalidad desde la perspectiva múltiple.

¹² Una reseña del libro de Diesing se encuentra en (Banfield y Diesing, 1963; Sager, 2013)

Este aporte recae sobre todo en la multirracionalidad dado que el autor realizó el análisis en un nivel social y general. No obstante, si se toman como “principios” para tomar decisiones, tal como menciona Hartwig (2006), los arquetipos pueden acoplarse al ámbito de lo individual.

2.2.2. Visión institucional

Sin lugar a dudas, el mayor aporte para la comprensión de esta perspectiva es el trabajo de Cloutier y Langley (2007), quienes hacen una recopilación de las contribuciones del tema y los clasifican en cuatro enfoques metodológicos, para realizar estudios de racionalidades existentes (desde lo institucional).

El punto de partida es el descontento de muchos académicos frente a la postura exclusiva de la racionalidad con propósito de maximización de la utilidad. En relación con esto mencionan que:

[...] un creciente número de académicos rechazan esta visión sin embargo, prefieren ver la “racionalidad” organizacional e individual definida institucionalmente (Friedland y Alford, 1991p. 245; Scott, 1995, 2001; Townley, 2002; Lounsbury y Ventresca, 2003). Al hacerlo, ellos reconocen que los individuos y las organizaciones están conducidos rutinariamente por múltiples formas de racionalidad (cada una respaldada por normas institucionales diferentes y frecuentemente incompatibles) en lugar de solo una forma de racionalidad necesariamente instrumental o maximizadora-utilidad (Cloutier y Langley, 2007, p. 2).

Desde la visión institucional,

[...] la racionalidad en sentido económico o utilitario no ha prestado atención a los múltiples, bastante diversos e igualmente válidos criterios por los cuales se forman los intereses y las elecciones que podrían ser consideradas “racionales” en varios contextos: criterios que son socialmente construidos e institucionalmente definidos (Cloutier y Langley, 2007, p. 6).

Dicho lo anterior, las autoras mencionan que el paso a seguir es desarrollar una tipología o taxonomía desde la postura institucional; por lo cual, luego de mostrar los casos de estudio encontrados en la literatura, proponen cuatro “*framework*” para estudiar el tema de las

racionalidades que compiten: a) Enfoque en los aportes de Weber; b) análisis de “marco”; c) lógicas institucionales; y d) convenciones.

Se resaltan a continuación los aportes más representativos de esta perspectiva y que por la denotación dada por las autoras, puede usarse tanto para la multirracionalidad (muchas racionalidades individuales o de actores interactuando) como para la racionalidad múltiple (varias racionalidades o criterios en las decisiones que toma un individuo).

- Weber y los “tipos ideales” de racionalidad

Este enfoque merece un apartado especial, pues es el que se equipara explícitamente con racionalidad múltiple en los estudios institucionales. Los autores Dyck (1997) y Townley (2002), inspirados en Weber, trabajan sus desarrollos respecto a los “tipos ideales” de racionalidad y su concepto de “esferas de valor”.

Para ello usan la compilación de Kalberg, quien identificó cuatro tipos de racionalidad en el trabajo de Weber:

- Práctica o *self-interest* (según Dyck (1997)), pragmática y egoísta basada en intereses del individuo.
- Formal: acción racional medios-fines basada en la universalidad de reglas (Townley (2002) y Dyck (1997) lo interpretan en términos de cálculo económico basado en utilidad.
- Substantiva (*value based* en Dyck(1997)) : el comportamiento se enmarca en valores.
- Teórica: guía (*template*) cognitiva para ver cómo funciona el mundo.

Kalberg (1980) toma a la racionalidad múltiple como un “marco conceptual para arrojar luz sobre las racionalidades múltiples que impulsan las decisiones y acciones en contextos organizacionales” (Cloutier y Langley, 2007, p. 10). Por otro lado, Dyck (1997) usa el concepto para explicar asuntos de transformación organizacional, mencionando que las racionalidades se “sobreponen” en el individuo y aplicando la racionalidad práctica, substantiva y formal.

Por su parte, Townley (2002) usó el marco completo de racionalidades y estudió las “*competing rationalities*” en Alberta, en una entidad gubernamental que preserva los museos; realizando estudios sobre los cambios institucionales originados por la introducción de indicadores, buscando analizar y explicar las respuestas a mitos racionalizados (Cloutier y Langley, 2007). Se resalta lo señalado por Dyck (1997) quien destaca que con el marco referencial se deja de lado la dicotomía entre lo racional/no racional.

Por otra parte, se considera que este marco referencial

Proporciona un dispositivo heurístico útil para entender cómo comportamientos idénticos, pueden estar respaldados por diferentes tipos de racionalidad entre las personas y el tiempo. Comprender el tipo de racionalidad en el que se sustenta un comportamiento particular proporciona información importante. Aunque la racionalidad basada en valores parece ser la más capaz de desplazar a las otras racionalidades, saber que ciertos comportamientos se basan en la racionalidad-eficiencia o en la racionalidad -interés propio puede ayudar a dirigir las estrategias de cambio (Dyck, 1997, p. 818).

Es importante resaltar que, si bien Dyck se centró en el cambio organizacional, escribió que los individuos pueden basar su comportamiento en varias racionalidades. Esto lo convierte en el segundo autor en referirse al tema explícitamente.

- Análisis de “marco” sobre las racionalidades

El “*frame analysis*” se refiere a marcos de acción colectiva que “son conjuntos de ideas que visualizan elementos de una situación juntos, de una manera coherente que conlleva a una historia lógica que justifica la acción social” (Cloutier y Langley, 2007, p. 13). Es aplicado en su mayoría en el estudio de movimientos sociales, aunque ha sido poco aplicado y se ha hecho en campos o sociedades.

- Lógicas institucionales sobre las racionalidades

El siguiente marco, denominado “lógica institucional”, es aquel en el que las instituciones son vistas como las que establecen las reglas de racionalidad a través de las lógicas, definidas estas como: “sistemas de creencias que dan directrices para la razón práctica” (Rao et al., 2003, citados en Cloutier y Langley, 2007, p. 12)

Diversos autores encontraron variadas lógicas en sus estudios: editorial, mercado, profesional, pública, corporativa y por ello este es el enfoque más usado de los cuatro referidos en la perspectiva de cambio institucional. Estos se pueden consultar en Cloutier y Langley (2007).

- La visión de las convenciones sobre las racionalidades

El último marco, denominado de convenciones o “economías de valor” tiene como premisa que el comportamiento racional solamente puede entenderse en un contexto colectivo, pues las elecciones individuales dependen de las de otros (Cloutier y Langley, 2007) A partir de ello, encuentran seis terrenos universales de donde las actuaciones y creencias de los individuos se terminan justificando en un contexto colectivo: inspiración, doméstico, opinión, cívico, comerciante e industrial. En suma, esto se ve como diferentes lógicas que co-existen.

Otros aportes bajo la línea institucional, provienen desde el campo de la administración pública en el que Snellen (2002) marca pauta, pues le asigna como objetivo a la administración pública la conciliación de las diversas racionalidades; propone un modelo de cuatro racionalidades (económica, política, profesional y legal) para configurar un paradigma que pretende aplicar a cada acto administrativo (de política gubernamental) las cuatro racionalidades propuestas.

Otros autores también aportan al tema proponiendo la “racionalidad pública” como integradora de los sentidos institucionales y valorativos (Schreurs, Hoppe, Snellen, Tenbenseel y Ventriss, 2003).

Por otra parte, desde el campo de la formulación de políticas públicas, Gill (1978) plantea una exploración al concepto de múltiples racionalidades desde una visión de los tomadores de decisión, mostrando que estos actúan por estímulos y por la percepción del problema.

De la visión institucional puede decirse que hay enfoques que se usan para multirracionalidad como el de convenciones y marco. Por otra parte, los “tipos ideales” de Weber y las lógicas institucionales pueden aplicar tanto a lo organizacional como a lo individual.

2.2.3. Visión del management

Siguiendo a Daniel et al. (2012), quienes siguen la propuesta de Sturdy (2004) respecto a la adopción de “rationales” (bases lógicas) en *management*, se puede afirmar que existen seis bases lógicas para la adopción de ideas y prácticas de gestión, a saber: la racional, psicodinámica, dramática, política, cultural e institucional. (Daniel et al., 2012).

Estas bases lógicas que el autor identificó se resumen en la Tabla 2:

Tabla 2. Las seis bases lógicas de Sturdy

Racional	Psicodinámica	Dramática	Política	Cultural	Institucional
-Eficacia organizacional (effectiveness) -Las ideas y soluciones del management usan evaluaciones metodológicas y enfoques prescriptivos, métricas, herramientas de análisis, etc.	-Mitigar ansiedad y asegurar identidad -Se enfoca en la corta vida de muchas prácticas que los gestores adoptan para abordar ansiedad o una necesidad organizacional.	-Retórica exitosa -Se enfoca en el suministro de prácticas desde consultores, académicos y mira la forma de presentación de ideas, incluyendo lenguaje, carisma, persuasión.	-Fomentar carrera, función, estatus o control -Tiene que ver con prácticas seguras o que promueven el poder de individuos o grupos.	-Resonancia cultural del significado -Las ideas del management en una extensión geográfica, organizaciones o funcional de las bondades. Puente o barrera de adopción.	-Asegurando la legitimidad organizacional -Enfocada en que lidera con incertidumbre las organizaciones adoptan las mismas estructuras y estrategias y con el tiempo podrían ser similares o somorficas

Fuente: Daniels et al. (2012, p. 372-374), basado en Sturdy (2004).

Como se observa en la Tabla 2, cada base es totalmente diferente y considera factores culturales tales como la retórica, el significado o la legitimidad. Lo que el autor pretendía mostrar, es que estos seis factores lógicos se encuentran en las organizaciones, su enfoque entonces se clasifica dentro de una postura de multirracionalidad.

2.2.4. Perspectiva matemática

Son dos los autores que en sus estudios tienen vinculado el concepto de multirracionalidad (como se entiende en este documento).

En primer lugar, Daher plantea en su teoría que existen varios “modelos racionales disponibles actualmente (multi-racionalidad): entre la que hay dos racionalidades

principales, la basada en velocidad (formalismo LaGrange-Hamilton) y la de rapidez (racionalidad emergente: teoría de grupo)” (Daher, 2008, p. 6).

Esto corresponde con un paradigma multi-racional de Leibniz entendido como: “la existencia de una multiplicidad de puntos de vista que es co-existente en el mejor de los mundos posibles” (Daher, 2008, p. 11).

En segundo lugar, Kalai et al. (2001) proponen muy sucintamente un formalismo Leibniziano en relación con la racionalidad, indicando que el individuo termina operando en una infinidad de parámetros de forma simultánea, con una variable K-tuple de relaciones de preferencias estrictas. Aunque esta alternativa se menciona en cuanto hace parte de los hallazgos en la literatura, no se profundiza dado que se trata de un campo muy especializado que no aporta significativamente a los propósitos de la investigación.

2.2.5. Visión de multirracionalidad

Sugerida por Sfez, desde una perspectiva comunicacional, la idea de “multirracionalidad” es incorporada “para designar la multitud de motivaciones conjeturales que guían o pueden guiar todo actor en una situación decisoria” (Gould y Mushi-Mugumorghagerwa, 1977, p. 261).

Según estos autores, la teoría de la multirracionalidad propuesta por Sfez reconoce la existencia de variedades de razones y motivaciones en el comportamiento del “actor”; y que cada sistema en el que interactúa, tiene subsistemas con racionalidades y propósitos distintos; “la decisión lejos de ser un acto voluntario, lineal y razonado se asemeja a un enfrentamiento permanente entre las racionalidades que unen restricciones en torno a la acción administrativa” (Gould y Mushi-Mugumorghagerwa, 1977, p. 265).

Los autores aplicaron la propuesta de Sfez, en la administración en África de varias comunidades y concluyeron que “los diversos obstáculos de la decisión resultan del choque de múltiples racionalidades relacionadas con los objetivos complejos del sistema, a las racionalidades individuales y grupales” (Gould y Mushi-Mugumorghagerwa, 1977, p. 284).

El aporte de Sfez (2010) se basa en una postura desde el individuo y su interacción con otros, lo cual hace parte de la racionalidad múltiple. No obstante, es importante aclarar que su enfoque se da hacia lo comunicacional.

2.2.6. Otras posturas

Entre otros casos de estudio en la literatura, desde una perspectiva medioambiental, Gough (2002) menciona la idea de las racionalidades plurales, las cuales afectan las decisiones.

Por su parte, Sen (2009) menciona los limitantes de la teoría de la elección racional y la existencia de una pluralidad de racionalidades, incluyendo aquellas que tratan con emociones, aplicando esta idea en el campo de la justicia donde Sen realiza amplios aportes (Burke, 2010).

Carvalho (2011), en el contexto de la educación secundaria, plantea la existencia de la racionalidad burocrática de forma que en aquellas organizaciones en las cuales existe alguna autonomía los actores educativos demuestran interés por otro tipo de decisiones, contradiciendo la “mono-racionalidad burocrática y dando espacio a la expresión de racionalidades divergentes” (M. J. Carvalho, 2011, p. 38).

Por otra parte, Annisette y Richardson (2011) aplican en la contabilidad un esquema de racionalidad múltiple desde la sociología del valor. Behagel y Arts (2014) proponen un marco de “múltiples racionalidades políticas” mencionando las gubernamentales, instrumentales y deliberativas. Richardson (2005) sugiere que existen racionalidades diferentes en quienes practican evaluaciones medioambientales.

Seaman, McQuaid, y Pearson (2014), aplicado a negocios familiares, muestran que existen diferentes racionalidades que pueden influenciar la manera en la cual se desarrollan redes de capital para pymes, indicando que incluir una perspectiva multiracional beneficia el entendimiento de los procesos y soporte de desarrollo.

Thomas et al. (2012) mencionan los estilos de pensamiento y razonamiento, que recaen en la literatura como el analítico y el intuitivo. Por último, a través de una mirada al emprendimiento social exponen la existencia de tres racionalidades: económica, comunidad y discursiva (Barinaga, 2013).

La mayoría de estos aportes se concentran en una mirada general de la racionalidad, siempre teniendo en cuenta que quien la ejecuta es el individuo; no obstante, se orientan hacia la solución de problemas organizacionales de los campos de su interés (Pymes, ambiental, política, etc.).

2.2.7. La visión de Schedler y Rüegg-Sturm

En su libro “Multirational management. Mastering conflicting demands in a pluralistic environment”, los autores Schedler y Rüegg-Sturm (2014a) se presentan como los primeros de su tipo.

Su obra se considera pionera por varios aspectos. Primero, por ser un trabajo de recopilación con múltiples enfoques teóricos en consideración; por otra parte, por ser el primero en proponer clara y sistemáticamente formas de enfrentar el fenómeno de la multiracionalidad a través de la competencia y la gestión multiracional tal como se describió en el primer apartado.

Fruto del trabajo de varios años reflejados en publicaciones en el tema, los autores presentan a la comunidad académica su propuesta de *management* multiracional con el que invitan a tomar las racionalidades que existen en la organización como una oportunidad.

Aplican su marco a una mirada de la racionalidad múltiple desde lo colectivo/constructivista (aquí: multirracionalidad) y en organizaciones pluralistas: enfrentan un entorno con demandas de varios agentes que son contradictorias. Se fundamentan en perspectivas de los neo-institucionales; lógicas institucionales; teoría de sistemas; y management orientado al proceso (Schedler y Rüegg-Sturm, 2014a).

Los autores desarrollan su propuesta, que ha sido chequeada por su practicidad y que surge por la presencia de fallas en comunicación y bloqueos en la toma de decisiones, con el ánimo de encontrar la manera en que las organizaciones enfrentan el pluralismo y su

impacto en el *management*, es decir, en la práctica que debe asegurar que las decisiones surjan y que ellas sean tomadas e implementadas (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a).

Mencionan que las organizaciones tienen varios caminos para enfrentar el pluralismo del entorno. Esto dependerá de si su postura es monoracional o multiracional y de si este fenómeno es implícita o explícitamente observado, lo que desemboca en el multiracional *management* y en las opciones para manejar la multirracionalidad en la organización, como ya se presentó previamente en la Figura 2.

En su libro presentan un marco conceptual de racionalidad, los conceptos de organización pluralista, complejidad institucional y demás; posteriormente muestran reportes desde la práctica respecto al fenómeno de la multirracionalidad en: hospitales, transporte público, turismo, desarrollo regional, tecnología, administración pública; para finalizar, con su propuesta del *management* multiracional establecen posibles prácticas en las organizaciones e incitan al desarrollo de la competencia multiracional en los gerentes (*managers*).

En general, en la literatura el concepto de racionalidad múltiple se asocia a racionalidades en la organización representadas en el conflicto entre actores (Chilundo y Aanestad, 2004) con el de metas o reglas de instituciones (Cloutier y Langley, 2007; Dyck, 1997; Townley, 2002) y con la teoría social y competencia (Baxter y Lambert, 1991). La racionalidad múltiple se toma como “enfoque” para estudiar la presencia de racionalidades de acuerdo con el área (M. J. Carvalho, 2011; Chilundo y Aanestad, 2004; Cloutier y Langley, 2007; Dyck, 1997).

Lo anterior significa que el enfoque que se ha trabajado, mayoritariamente, se centra en lo que en este documento se entiende por multirracionalidad (racionalidad entre actores); de igual forma, se resalta que este enfoque se usa para estudios desde la racionalidad teórica y no una aproximación desde una racionalidad práctica, como se pretende en este documento. Sin embargo, dentro de algunas aproximaciones se menciona al individuo y la existencia de diferentes racionalidades en este tal como es el caso de lo desarrollado por Dyck (1997).

Los casos estudiados están presentes en: cuidado de la salud (Chilundo, 2004; Chilundo y Aanestad, 2004; Garro, 1998; Hunt y Mattingly, 1998; Jones y Graham, 2009; Roland, Sanner, Behumbiize, Namukwaya y Braa, 2013); Trabajos de carácter político (Cushman, 2005; E. De Carvalho, 2013; Sager, 1992; Snellen, 2002); desarrollos en lo institucional (Cloutier y Langley, 2007; Schedler, 2003, 2012; Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a); otros sectores (Baxter y Lambert, 1991; Gough, 2002; Lee y Yoo, 2008; Zhou y Fang, 2017). Algunos de estos desarrollos se presentan brevemente en el Anexo B.

A partir de lo visto en los estudios encontrados es posible identificar que no existe consenso respecto a lo que significa la racionalidad múltiple. En primer lugar, pocos han dado una definición de esta o dicho a qué se refieren con ella (Dyck, 1997; Roggero, 2010; Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a), lo que lleva a que se le denomine de muchas maneras; esto pareciera deberse al hecho de que los adjetivos dados a este enfoque de la racionalidad, son reconocidos claramente en el lenguaje como sinónimo de: varios, muchos, distintos (racionalidad: múltiple, plural, en competencia, divergentes o bases lógicas).

Los casos de estudio y propuestas teóricas encontradas, se han centrado en identificar los tipos de racionalidad existentes en sus campos y las afectaciones o explicaciones que aportan en el entendimiento de los fenómenos estudiados; así mismo, se han enfocado en perspectiva de **grupo** o social mayoritariamente: en conflictos entre individuos y prácticas de gestión por sus racionalidades.

Esto trae un segundo factor a colación, pues con ello es notorio que no ha existido realmente un interés en comprender cómo podría estar caracterizada la racionalidad desde una perspectiva múltiple (múltiples criterios o racionalidades en la toma de decisiones de **cada individuo**). Si bien los autores atribuyen el hecho de su existencia a cuestiones contextuales y sociales, poco se ha hablado del aspecto cognitivo/mental del individuo decisor que caracterizaría esta visión de racionalidad.

Por otra parte, los tipos de racionalidad identificados por los académicos son tan variados y distantes que caen en el aprieto común de los estudios en racionalidad: la confusión conceptual por el desarrollo separado, especializado e incomunicado de los avances o propuestas. Pocos autores han logrado que existan generalidades (Simon, Weber, TER).

Dicho de otro modo, no existe un “hilo conductor” respecto a las clases de racionalidad que conformarían la racionalidad múltiple de forma tal que esto contribuya al diálogo entre disciplinas, enfoques, miradas y análisis con respecto a los avances en el tema. Se tienen así, tipos de racionalidad económica y social hasta editorial, medica, de sobrevivencia y pública (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Clases de racionalidad identificadas por diversos autores

AUTOR	CONCEPTO	TIPOS. Racionalidad:
Diesing, Hatwig.	Tipos de racionalidad enfocados en la eficacia. “arquetipos”	Técnica, económica, social, legal y política.
Dyck/Townley	Marco de referencia basado en Weber	Práctica, sustantiva, formal, teórica.
(Gould y Mushi-Mugumorhagerwa, 1977; Sfez, 2010; Vidal, 2012)	Multirracionalidad: la multitud de motivaciones conjeturales que guían o pueden guiar todo actor en una situación decisoria	No aplica
Schedler	Multirracionalidad/racionalidad múltiple	
(Baptista, 2015; Bourion, 2014; Burke, 2010; Dyck, 1997; Harrison, 2006; Henderson, Weaver y Cheney, 2007; Holmberg, 2010; Hope, 2003; Kay, 2011; Nielsen, Hansen y Sriskandarajah, 2016; Roland et al., 2013; Schlüter, 2010; Seaman et al., 2014; Singer, 1991; Tarohmaru, 2000; Zhou y Fang, 2017)	Múltiples racionalidades	Integración, política, producción. (Sager) Sobrevivencia, económica y social en los campesinos en China (Zhou)
(Snellen, 2002)	Conciliación de racionalidades	económica, política, profesional y legal
(Daniel et al., 2012; Sturdy, 2004)	Bases lógicas “rationales”	la racional, psicodinámica, dramaturgica, política, cultural e institucional
(Chilundo, 2004; Chilundo y Aanestad, 2004; Gough, 2002; Grauer, Thompson y Wierzbicki, 1985; Ingram y Bush, 2013; Olivé, 2001; Rayner, 1986; Scott y Carr, 2003)	Pluralidad de racionalidades	Tecno-económica, territorial, sustantiva y situada, organizacional Gough: mercado, burocrática
(Daher, 2008; Kalai et al., 2001)	Multiplicidad de puntos de vista co-existentes en el mejor de los mundos posibles.	
(Garro, 1998; Hunt y Mattingly, 1998)	Complementarias y divergentes	
(Baxter y Lambert, 1991; Bemelmans-Videc y Fenger, 1999; Bond y Seneque, 2012; Cloutier y Langley, 2007; Lee y Yoo, 2008; McAlister y Carr, 2014; Patton, 2007; Townley, 2002)	Racionalidades que compiten. La racionalidad múltiple desde una perspectiva institucional implica que las instituciones dan las reglas.	Lógicas institucionales: mercado, editorial, profesional, pública, corporativa.

Fuente: Elaboración propia

Por todo ello se consideró que, tal como lo sugirieron Cloutier y Langley (2007), sería interesante y aportante el contar con una taxonomía o tipología de clases de racionalidad. Algo cercano intentaron hacer ya varios años realizar Diesing (1962) e incluso Weber.

A raíz de los hallazgos mencionados, se presenta a continuación una propuesta de delimitación del concepto y una caracterización y presentación de las formas de racionalidad múltiple que contribuirían con lo planteado; todo esto se hace aludiendo a una perspectiva del individuo, dado que es en este en quien habitan las diferentes racionalidades que le permiten su adaptación al entorno; esto agrega a los estudios una perspectiva centrada en el decisor y no en los grupos de decisores, lo cual es bastante novedoso en la academia.

Es importante resaltar que lo aquí estudiado dista de los desarrollos sobre decisiones multicriterio, por cuanto tienen un enfoque cualitativo y aplicación enfocada en políticas públicas. Así mismo, puesto que siguiendo la línea argumentativa del documento detrás de la aparición de varios criterios existen una o varias racionalidades de individuos que los proponen y defienden lo que se aleja de lo propuesto en este documento.

2.3. Delimitación del concepto

Con base en los documentos encontrados y en el análisis efectuado, se puede observar que ya existen trabajos en los que se muestra la necesidad de considerar la presencia de varias racionalidades en los individuos y las organizaciones.

En primer lugar, la racionalidad múltiple en su sentido más básico, se refiere al reconocimiento de que la racionalidad del individuo está compuesta por múltiples tipos y lógicas de racionalidad que chocan, divergen o concilian entre ellas y que se usan para tomar decisiones basándose en el contexto y la institucionalidad¹³.

En segundo lugar, esto también se asocia con la existencia de varias racionalidades en una organización y que son representadas por individuos (como se ha hecho en la mayoría de la literatura) y que en este documento se denomina multirracionalidad.

¹³ Referida a las instituciones como la familia, gobierno, bancos, etc.

En este trabajo se parte de un sentido distinto al que se ha tomado en la academia: la visión grupal/colectiva de la existencia de varias racionalidades. Fruto de la observación de individuos que “cambian” su racionalidad según el contexto y son quienes generan el fenómeno a nivel grupal/colectivo, es decir, son los directos “creadores” de ello y a su vez el entorno los transforma a ellos.

Aquí se comparte lo indicado por Roggero (2010) quien menciona que “la asunción de racionalidades múltiples introduce, técnicamente hablando, a un entendimiento pluralístico de la motivación humana, esto es, cómo los individuos enlazan información y valores a la elección/acción” (p. 67). Esta se vincula con “la idea de una racionalidad contexto-dependiente como producto de la diversidad de instituciones por las cuales la vida humana está rodeada” (Roggero, 2010, p. 77).

Por otra parte, para Chilundo y Aanestad (2004) la noción de racionalidad múltiple es un concepto que resulta “útil en el entendimiento de la multiplicidad y heterogeneidad de intereses, actores, estructuras, tareas y sistemas envueltos en el proceso de integración de los SI¹⁴” (p. 5). No obstante, se considera que esta idea aplica en general, pues no solo se ha aplicado a este tipo de sistemas.

Tomando en consideración lo expuesto, se propone entonces una consideración más amplia de racionalidad múltiple, que vaya más allá del marco referencial y conceptual basado en los aportes de Weber, y que pretende ampliarlo y complementarlo.

Por ello, la noción de racionalidad múltiple que se asume en la investigación implica la aceptación de que la racionalidad de un individuo adopta diferentes lógicas (económica, legal, técnica, etc.) y formas (instrumental, sustantiva).

Por supuesto, esto se refleja en la toma de decisiones diferenciadas de acuerdo con, por ejemplo, contextos de acción (casa, empresa, público, etc.), tipo de decisión (innovadora, rutinaria), los agentes involucrados (mamá, jefe, colega, desconocido), el contexto, la cultura y los demás aspectos que confluyen en el pensamiento propio respecto a una

¹⁴ Sistemas de información

elección o la resolución de los problemas, y que se verá en algunos aspectos en el capítulo final del documento.

Partiendo de lo anterior, en el presente documento se propone concebir el concepto (noción) de racionalidad múltiple (en adelante RM), desde una perspectiva individual, como la co-existencia de tipos de racionalidades¹⁵ en la racionalidad de un individuo; siendo vista la racionalidad como un sistema (un todo) que se compone de subsistemas de racionalidades (sus partes), que se encuentran vinculadas con creencias, juicios y acciones y que pueden ser agrupados en tipos y enfoques de racionalidad, como se describió en el anterior párrafo.

Esta mirada de racionalidad contribuye a la comunidad académica, profesional y cotidiana debido a que brinda una propuesta para hacer frente a la complejidad de los problemas dada por el contexto y la urgencia, necesidad o llamado por contar con soluciones híbridas y satisfactorias para varios grupos de agentes; momento en el cual el individuo requiere contar con varias “lógicas” de interpretación de las situaciones que afronta y poder decidir sobre estas.

2.4. Caracterización del concepto de racionalidad múltiple

Si se acepta la concepción de racionalidad propuesta, se torna relevante establecer algunas características básicas que se consideran importantes para reconocer que la racionalidad del individuo está compuesta por múltiples lógicas; esto es fundamental para poder identificar la noción en la realidad y poder estudiarla. Esta caracterización, se fundamenta en los planteamientos encontrados a través de la lectura de los documentos sobre racionalidad del primer capítulo y los de este.

A partir de los aportes encontrados en la literatura, y siguiendo a Genov (1991), quien propone un concepto multidimensional de racionalidad desde una perspectiva sociológica y un concepto sistemático, es importante distinguir la racionalidad individual de la colectiva; como ya se ha mencionado con anterioridad, en este trabajo se considera que racionalidad

¹⁵ Esto se basa en lo mencionado por (Snellen, 2002) en su documento “nosotros podemos hablar de la “coexistencia” de diferentes racionalidades “ (p327)

múltiple debe referirse a la racionalidad *individual* y la multirracionalidad a la de grupos (colectiva). Esto se profundiza en la sección final de este capítulo.

Retomando a Roggero (2010), con la asunción de las racionalidades múltiples se entiende de manera variada la forma en la que los individuos enlazan información y valores con la elección/acción; en esa perspectiva se le da importancia también a la idea de la dependencia que se tiene frente al contexto, fruto de las instituciones que rodean la actividad humana). Así pues:

El/la mismo(a) carnicero(a) puede estructurar su propia motivación subyacente en diferentes formas para diferentes esferas de la vida: el carnicero puede perseguir su propio interés mientras hace elecciones del negocio, pero puede que esté pendiente de los asuntos de otros cuando se trata de temas familiares[...]Desde el punto de vista de la racionalidad múltiple, esto no es ni irracional ni inconsistente [...] puede sonar contraintuitivo pero está más en línea con la neurociencia y los hallazgos experimentales que con la mirada estándar¹⁶ (Roggero, 2010, p. 68)

Esto se complementa con el hecho de que “uno no puede hablar de una decisión ‘racional’ sin preguntarse inmediatamente por las condiciones de esta racionalidad. Una decisión es racional solo en relación a una situación, un estado dado del sistema social de la organización” (M. J. Carvalho, 2011, p. 38).

Desde otro ángulo, la noción de RM implica que el pensamiento es *adaptativo* pues la articulación del sistema de creencias, deseos y tipos de razonamiento implica una constante evolución o cambio hacia las diversas y nuevas formas de concebir la realidad. Esto se vincula con la consideración de que la racionalidad es sincrónica y diacrónica, pues

Cuando usted adquiere una nueva actitud, por ejemplo cuando aprende algo o toma una decisión- muchas de sus otras actitudes podrían necesitar ajustarse correspondientemente, para ponerlo en conformidad con varios requerimientos sincrónicos

¹⁶ Desde la perspectiva psicológica se encuentra una posible explicación desde la rama evolucionista, la cual estudia la adaptación del pensamiento humano y que asevera que “la mente solo consiste en el dominio específico de módulos mentales. Estos módulos dedicados se mantienen para hacer adaptaciones y dar al ser humano una clase de racionalidad dominante-específica, sin la necesidad de algún proceso de dominio-general de aprendizaje o procesos de razonamiento, incluso uno formal o lógico” (Over D. Bermúdez y Millar, 2002, pp. 187–188). Por otra parte, también se encuentran los estados mentales del individuo los cuales conforman sus sistemas de creencias, el contexto en el que participa y sus relaciones con otros que se forman mediante su experiencia y auto-reflexión.

de racionalidad [...] los requerimientos diacrónicos de racionalidad conectan sus actitudes de un momento con las de otro (Broome, 2013, p. 177).

Así mismo, el uso cotidiano de la racionalidad requiere que esta sea adaptativa puesto que permite que el individuo se adapte al entorno y a los contextos sociales de decisión (empresa, casa, familia, equipo de trabajo). “La racionalidad cotidiana se relaciona con el logro de objetivos particulares, en ambientes particulares. Requiere que el pensamiento y la acción se adapten (ya sea a través de genes o mediante aprendizaje) a las restricciones de este entorno”. (Bermúdez y Millar, 2002, p. 136 y 149). La racionalidad del día a día se articula entonces fuertemente con los sesgos y heurísticas que tenemos pues se da en momentos cortos de tiempo y de actuación social¹⁷.

Por otra parte, continuando con la caracterización, se sigue el llamado de Černik et al. (1998) que indican que:

Deberíamos aprender a usar la razón “racionalmente” lo que está en armonía con la voluntad intencional, sentimientos éticos y estéticos en concordancia con los contextos económicos y sociales de la vida social. De este modo es posible combinar racionalidad con creatividad, y racionalidad con comunicación (p. 5).

La racionalidad debe ser entonces una actitud compleja frente al proceso decisorio, que complementa el sentido interno de la persona con el contexto propio en donde se desenvuelve. A esto se encuentra llamada la racionalidad y en este caso, la múltiple.

Adicionalmente, la racionalidad se valida de modo bidireccional pues el individuo toma para sí mismo parte de las creencias de los sistemas sociales mientras, a su vez, este las reconfigura y cambia; es decir, la relación entre la racionalidad de los individuos y la de la sociedad es una relación de doble vía. Por ello, se toma como premisa que la racionalidad es reflexiva pues siguiendo a Rovane “las personas tienen la idea de que deben ser racionales” (Mele y Moser, 2004, p. 321) y esto sucede tanto en las organizaciones como en la cotidianidad.

¹⁷ Un buen camino para comprender la racionalidad en este sentido es establecer su relación con sus fuentes de origen, a saber: percepción (capacidad de percibir); memoria (capacidad de recordar), conciencia (introspección); razón; y testimonio (personas diciéndonos cosas) (Audi, 2004)

Así, la RM reconoce los límites de los procesos cognitivos pues influyen en la racionalidad de cada individuo. Baron (1985) identificó que estos límites se refieren a: velocidad para hacer tareas; operaciones mentales; atención selectiva (interferencia); capacidad limitada (esfuerzo, recursos, sentido de atención); memoria primaria (periodo de tiempo, esfuerzo de mantenerla: ejemplo número de teléfono); memoria secundaria (habilidad de aprender equiparada con inteligencia si se cambia aprender por adaptar).

Estos conceptos son importantes dentro de esta investigación, pues hacen parte de los aspectos de conformación de la noción de racionalidad múltiple. En los términos expuestos en el primer capítulo, indicarían que la RM se toma como parte de la dimensión *práctica* de la racionalidad, de la categoría epistémica de la *racionalidad limitada* y de una explicación *descriptiva* alternativa de la racionalidad.

No obstante, esto no es restrictivo pues la racionalidad múltiple es *racionalidad y*, por ende, le aplican los enfoques de esta y las dimensiones teórica y práctica que, tal como se mencionó en el primer capítulo, se direcciona hacia los que *es racional creer* -normativa- (en el primer caso) o hacia lo que *es racional hacer* -descriptiva- (en el segundo caso).

Así pues, la noción de racionalidad múltiple va en línea con el llamado de diversos autores de configurar una racionalidad más amplia que deje el monismo económico. Se sigue aquí la propuesta de Vilar (1997), quien menciona que en muchas empresas e instituciones subsisten planteamientos propios del industrialismo “que hoy resultan simplistas y rígidos, cuando hemos empezado a construir la sociedad posindustrial: la sociedad de la información y el conocimiento” (p.11).

Esta nueva mirada hacia la racionalidad (RM)¹⁸, está basada en la observación transdisciplinar de los fenómenos complejos y constituye una racionalidad compleja, pues la antigua es simplificadora; por tanto, esta asume el indeterminismo, es integradora de diversos criterios, es imaginativa e inventiva, enseña libertad y creatividad (cuando en la antigua se promueve la repetición y obediencia).

¹⁸ La propuesta por Vilar que se compatibiliza aquí con la racionalidad múltiple.

Dados los cambios tecnológicos y la visión planetaria del mundo, se necesita entonces la cooperación, la responsabilidad, el relacionar las cosas y los fenómenos, y descubrir lo emergente que existe en lo nuevo. Nuevas tecnologías con métodos transdisciplinarios pueden contribuir a estrategias inteligentes mundializadoras (Vilar, 1997).

Muestra de esto son los comportamientos de las diversas generaciones (*millennials*, *centennials*, generación T) que buscan nuevos sentidos del mundo, acordes con su entorno. En este trabajo se comparte la visión de la racionalidad múltiple como racionalidad compleja.

Para la aproximación desde la complejidad el hombre es *bio-eco-psico-sociologicus* y es *unitas multiplex* (Morin, 1990). Esto significa que las racionalidades esbozadas por las distintas disciplinas no dejan de ser particiones reduccionistas, derivadas de las limitaciones de los instrumentos conceptuales y del utillaje epistemológico que la ciencia y sus disciplinas han soportado hasta la fecha (Berbegal Vázquez, 2012).

Un asunto relevante que deriva de este documento, es lo referido al hecho de que *la racionalidad compleja intenta complementar la racionalidad desde la acción con una racionalidad que incluye valores*. Para poder desarrollarse una RM, se hace necesario contemplar estos aspectos pues es propio del siglo y el sentido previsto por Černík et al. (2002) de lo que será la racionalidad posclásica (donde creatividad, voluntad y razón se unen).

Tal como se mencionó, en un sentido ejemplificador, la racionalidad múltiple es la asunción de que la racionalidad (sistema) está compuesta por tipos de racionalidades (sub-sistemas) lo que se evidencia en formas y lógicas distintas que están presentes (confluyen) en todo momento en los individuos que toman decisiones.

Por tanto, para tratar de acercarse a todas estas formas y lógicas, que han sido estudiadas por diversos autores (Banfield y Diesing, 1963; Chilundo y Aanestad, 2004; Dyck, 1997; Sager, 1992; Snellen, 2002; Sturdy, 2004; Townley, 2002; Zhou y Fang, 2017) a continuación se presentan algunas de manera sintética, las cuales se consideran las más relevantes y que pueden usarse en general.

2.5. Formas y lógicas de racionalidad

En este apartado se mencionan cuáles son algunas de las posibles formas de racionalidad que pueden estar presentes en un individuo (y por tanto en los grupos)¹⁹.

Es claro que diversos autores ya han identificado, de manera particular, la existencia de estas formas o lógicas de racionalidad (como se evidenció en la Tabla 3). Así pues, entre todos los autores que pueden referirse al tema, se considera que los siguientes son los más relevantes:

- Sturdy (2004) menciona “visiones racionales” o “bases lógicas” (rationales)
- Goulet (1986) habla de enfoques básicos de lógica
- Weber (interpretado por Dyck(1997) habla de tipos de racionalidad
- Kalberg (1980) hace referencia a tipos ideales de racionalidad
- Zouboulakis(2001) se refiere a “tipos ideales”
- Diesing (1962), mencionado en Schedler y Rüegg-Stürm (2014b), habla de “arquetipos”;
- Bartlett y Baber (1999) se refieren a formas de racionalidad.

Como consecuencia de la gran cantidad de denominaciones que se refieren a este tema, lo cual puede generar tautologías o divisiones, se propone aquí usar los términos: formas y lógicas de racionalidad.

El primero (formas) para referirse a las generales que aplican en campos teóricos y prácticos y el segundo (lógicas) para los tipos de sistemas o campos de actuación y para el tipo de valor e información en que recaen. Lo que se presenta acá, retoma algunos de los principales desarrollos de la literatura en un intento por lograr la taxonomía mencionada.

Las formas de racionalidad que se consideran son las propuestas por Weber, las cuales se expusieron en la sección “enfoques conceptuales” del primer capítulo y en el apartado de “Weber y los ‘tipos ideales de racionalidad’ del marco teórico de la racionalidad múltiple. Se asume que existen cuatro: práctica, formal, sustantiva y teórica; las primeras tres enfocadas

¹⁹ Cuando se mencionan las formas de racionalidad se hace referencia a la “forma de principios para la toma de decisiones, y cada una produce su clase distintiva de valor”(Hartwig, 2006, p. 7). El entendimiento plural de cómo los individuos enlazan información y valores a la elección/acción” (Roggero, 2010, p. 67)

en la acción directamente: la práctica y formal en un proceso mental de cálculo de medios-fines y la sustantiva en una de subordinación de las realidades a valores. Cada una tiene como referencia mental: intereses; reglas, leyes y regulaciones; valores; y problemas netamente teóricos (Kalberg, 1980).

La racionalidad *práctica*²⁰ (o del interés propio según Dyck (1997)), aplica a todas las formas de vida que consideran que una práctica racional está orientada por los intereses egoístas y pragmáticos del individuo. Esta constituye una manifestación clara de la capacidad del hombre, de desarrollar la actuación medios-fines pues requiere de cálculo preciso (Kalberg, 1980).

La racionalidad *teórica*, también llamada “intelectual”, se vincula con la construcción de conceptos abstractos, procesos de deducción-inducción lógica y procesos cognitivos abstractos; esta racionalidad tiene incidencia indirecta en la acción (Kalberg, 1980) Es una guía cognitiva para entender el funcionamiento del mundo.

Por otra parte, la racionalidad *sustantiva* ordena acciones en patrones directamente relacionados con valores; esta racionalidad, es la manifestación de la capacidad del hombre para la acción que incluye valores. La amistad, que requiere lealtad, compasión y el comunismo, feudalismo, hinduismo, hedonismo, entre otras, son un ejemplo de esta forma de racionalidad. Dyck (1997) la denomina “basada en valores” y Avgerou (2003) menciona que esta implica entender, cómo una acción racional particular satisface las elecciones de valor de una sociedad.

A diferencia de las otras tres racionalidades que son inter-civilizaciones (corresponde a cada civilización en particular), la racionalidad *formal* adquiere significado en la industrialización y con la forma de comunicación burocrática; legitima los medios-fines por reglas, leyes o regulaciones (Dyck, 1997; Townley, 2002) y se asocia al cálculo económico basado en la utilidad. Esta forma de racionalidad, determina el curso de acción basado en un modelo ideal que se dirige a la maximización económica y que se abordó en el primer capítulo al referirse a la TER y los aportes desde la economía a la racionalidad.

²⁰ Este término no debe confundirse con la **dimensión** práctica de la racionalidad que se enfoca en lo que es racional hacer.

Así pues, enfocándose en los tres tipos de racionalidad prácticos que, en términos del marco referencial de Dyck (1997), son la racionalidad de la eficiencia (RE) (formal), la racionalidad del interés propio (RI) (práctica) y la racionalidad valorativa (RV) (sustantiva), se puede afirmar que

De acuerdo con Weber, un comportamiento idéntico puede ser racional de acuerdo con cualquier de esos tres tipos de racionalidad. Por ejemplo, los empleados podrían trabajar fuertemente basados en razones que son de la RE (ej. siguiendo la descripción del trabajo), RI (ej. garantizando la seguridad laboral) o RV (ej. poniendo en un día de trabajo honesto) (Dyck, 1997, p. 798).

Lo cual indica que, el comportamiento de una persona puede ser o estar compuesto por alguna de las formas de racionalidad propuestas y seguir siendo totalmente racional. Esto se conecta con lo mencionado por Goulet (1986) respecto a que los tipos ideales de racionalidad, se encuentran antes de entrar a la arena de decisión, pues en la vida real las personas no tienen racionalidad puramente de una u otra, lo cual precisa que el individuo efectivamente cuenta con diferentes lógicas de racionalidad.

De esta forma, junto a los tipos de racionalidad se encuentran las lógicas o formas (de racionalidad) que se han identificado como “formas” existentes de racionalidad práctica, las cuales representan sistemas de referencia, campos de actuación, esquemas de valores del individuo.

Así pues, se inicia con las propuestas de arquetipos de (Diesing en Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a): técnica, social, económica, legal y política, las cuales comparten (Bartlett y Baber, 1999) aunque agregando la ecológica. Se añaden a estas las científica, moral, ética, institucional, ambiental (entre otras) como parte de la gestión y la vida cotidiana; ya que se mencionaron en algunos de los documentos estudiados y presentados en el referente teórico; así mismo, dado que contribuyen a recopilar otras formas mencionadas que resultan ser muy específicas (ej. Racionalidad territorial) (Sanabria R., 2019a)

A continuación, se presentan brevemente las formas de racionalidad comúnmente encontradas en la literatura y en las acciones de los individuos.

2.5.1. Técnica

Esta forma de racionalidad “busca el logro eficiente de una sola meta” (Bartlett y Baber, 1999, p. 57) y aparece cuando se toman acciones para conseguir un fin dado. El constructo medios-fines es fundamental para la racionalidad técnica y también para, la estrechamente relacionada, forma de racionalidad económica (Hartwig, 1978, p. 166). También está asociada con progreso tecnológico y acciones que se repiten una y otra vez. El principio es adaptar los medios a los fines.

Esta racionalidad es la representación de la instrumentalidad, en el sentido literal de la palabra, pues es la aplicación de las herramientas disponibles para ejecutar una labor o llegar al fin dado.

2.5.2. Económica

Dado que es una de las lógicas de racionalidad más estudiadas y usada en las disciplinas económicas y sociales, es importante destacar los importantes aportes que desde la economía se han hecho.

Así pues, siguiendo a Zafirovski (2008) esta se deriva de un interesante proceso histórico, y es una lógica instrumental y marginalista. Está ampliamente desarrollada a nivel teórico a través de la teoría de la elección racional, en los postulados de la racionalidad completa (ahora en muchas ocasiones también en los de la limitada) y en la teoría de la decisión convencional, con modelos como el de la utilidad esperada.

Siguiendo a (Zafirovski, 2008), para determinar el concepto de racionalidad económica debe tenerse en cuenta el paso de la economía política antigua a la neoclásica. La primera con autores como Smith, Say, Ricardo y Mill (1870 revolución marginalista) tenía un concepto más complejo, rico y holístico basado en la idea de la ilustración sobre la razón humana, donde se vinculaban la razón, la libertad y la virtud y no se plantaban en la postura de los egoístas racionales (Ostrom, 2000) o de los tontos hiper-racionales (Sen, 1977) (mencionados por Zafirovski, 2008).

Posteriormente esta idea se fue reduciendo al utilitarismo extremo y a la visión meramente instrumental hasta llegar al año 1930, en el cual el contenido sociológico y psicológico contenido en la idea de racionalidad económica desaparece con la idea de los agentes racionales. El autor señalado menciona que se produjo un retroceso del enfoque socio-económico de la economía política clásica a uno en el que se analizó la racionalidad humana desde el reduccionismo, la falta de realismo y la extrema simplificación de la economía neoclásica (Pareto y Schumpeter: excepciones) (Zafirovski, 2008).

Respecto a lo instrumental, entre 1930-1940 emerge la terminología de la “elección racional” entre los economistas (Hicks, Lange, Robbins, Samuelson, Arrow etc.) e incluso de los sociólogos (e.g. Parsons) (Zafirovski, 2008) cuando esta teoría ya era marginalista. Por ejemplo, Von Neumann y Morgenstern (1947) generaron los planteamientos de la utilidad esperada; así mismo, Savage (1954) sintetizó la elección bajo incertidumbre (Hollis y Sugden, 1993).

Siguiendo a Hollis y Sugden (1993) Hayek consideraba que la racionalidad se genera como producto más de las relaciones sociales que por lo reclamado por los economistas de la corriente principal. También es importante el aporte de Schumpeter en torno al tema y centrado en la idea de la destrucción creativa, que llevaría hoy en día a visiones evolutivas de esta.

Estos estudios aterrizaron a la teoría de juegos, que de acuerdo con (Hollis y Sugden, 1993), van un paso más allá de la teoría de la elección racional, pues esta se enfoca en las elecciones cuando hay dos sujetos o más, es decir, en situaciones estratégicas.

Así mismo, desde una perspectiva comportamental y siguiendo a (Boudon, 2006), se encuentran otras aproximaciones como: la TER (o modelo de utilidad esperada), que se cree válida para todas las ciencias sociales y que resulta utilitaria y consecuencialista; la teoría causal, con la que el comportamiento es explicado por fuerzas biológicas, psicológicas o culturales; y la utilidad propia de los aportes de Max Weber, que es la propia del enfoque de la racionalidad cognitiva pues el comportamiento del individuo se explica por el significado de la acción en su mente.

De esto último, se pueden reconocer amplios desarrollos pues se han originado ramas como la economía comportamental, la economía experimental y la neuroeconomía, que han ampliado el espectro de los estudios en racionalidad en los últimos años (Arocena, 2012; Bonome, 2009; Palacio y Parra, 2015).

Ahora bien, los desarrollos presentados se han enfocado en la disciplina económica y aunque han tenido ciertas repercusiones en los estudios en gestión, es importante mencionar que en esta disciplina la postura y forma de concebir la racionalidad económica se centra en la perspectiva de la elección y acción (Weirich, 2004) manteniendo tres preceptos esenciales: maximización del interés propio (meta básica de la persona); maximización de la utilidad (asignación de probabilidades); y racionalidad acotada.

En el campo práctico empresarial, por ejemplo, esta visión es la más reconocida porque con base en esta racionalidad es que se promueve la búsqueda de la maximización de utilidades y minimización de costos, sujeto a los intereses propios del agente decisor o la organización (generalmente vinculado con dinero y recursos) y es por ello que se le asocia con la racionalidad técnica.

Hoy en día es posible vincular la racionalidad económica con la financiera, que se enfoca en lo monetario y el riesgo; esto se observa con el auge de las finanzas y su posicionamiento en el capitalismo que marca la diferenciación entre la economía real y la financiera.(Sanabria R. y Gómez V, 2018).

Esto es de vital importancia ya que, siguiendo a Zafirovski (2008) la racionalidad humana no es lo mismo que la racionalidad económica, aunque esta última se la que se ha convertido en el eje central para la toma de decisiones y forma de actuar en el mundo. Esto se debe en gran medida a que esta racionalidad se enfoca en la gestión en el valor monetario y de acumulación, lo cual es transversal en la sociedad actual pues lo económico marca y guía las acciones de millones de personas y millones de organizaciones que se desenvuelven en el sistema económico capitalista.

2.5.3. Social

La racionalidad social tiene varias definiciones. Algunos consideran que esta racionalidad “Busca la integración de las relaciones sociales y los sistemas sociales, una interdependencia social ordenada que hace la acción social posible y significativa” (Bartlett y Baber, 1999, p. 58).

Por otro lado, para otros se reconoce como la racionalidad de los sistemas sociales, identificándose estos como “una organización de roles culturales, incluyendo expectativas, obligaciones, e ideales” (Hartwig, 1978, p. 167) compartiendo un sistema social común, los individuos reconocen sus roles y se relacionan con otros; toda acción, pensamiento y emoción tiene un aspecto social básico (p. 167).

Por su parte, otros consideran relevante que la racionalidad sea construida socialmente y que es importante que la cultura provea está a sus participantes (Kociatkiewicz y Kostera, 2012).

Se considera en este documento que esta forma de racionalidad se refiere a aquella en la cual “el medioambiente se conforma por otros humanos [...] el programa de racionalidad social explica el juicio humano y la toma de decisiones en términos de la estructura de los ambientes sociales” (Gigerenzer, 2000, p. 199).

Puede agregarse a esta la racionalidad colectiva, que es la racionalidad para grupos de personas (Weirich, 2009). Esta racionalidad se evidencia cuando el individuo considera en su decisión a otros y evalúa cómo esta implicaría impactos en su ambiente social.

2.5.4. Legal

Como lo mencionan (Bartlett y Baber, 1999): “Se refiere a la razón inherente en cualquier sistema claro, consistente y detallado de reglas formales para prevenir disputas y proveer soluciones”(p. 58) . Esto se complementa con la definición de Diesing (1962) quien menciona que

La racionalidad legal es la racionalidad de las reglas fundamentales. Las reglas fundamentales en una sociedad pueden consistir en la constitución y las leyes, el orden moral, y quizás el sistema de estatus. La tendencia de las sociedades a desarrollar reglas, considera Diesing, es una consecuencia de la necesidad de regular y estructurar conflictos entre los elementos normativos de la vida social (Hartwig, 1978, p. 169).

Esta racionalidad es evidente en la toma de decisiones cuando se analiza, por ejemplo, la validez del cumplimiento normativo de las alternativas que se tienen. Esta racionalidad tiende a restringir o dirigir el comportamiento hacia el cumplimiento de reglas que garantizan el orden social (en general)²¹.

2.5.5. Política

La racionalidad política “Es la racionalidad de las estructuras de la toma de decisiones, una capacidad práctica de la inteligencia para resolver problemas que enfrenta la sociedad” (Bartlett y Baber, 1999, p. 58); las decisiones políticas están relacionadas con la preservación de tales estructuras. En el lenguaje del día a día, la política se usa en un sentido más general referida a la implementación de decisiones de grupo o públicas (Hartwig, 1978).

Esta lógica, refiere a la mirada que el individuo tiene del mundo social en un entorno político (de poder). Visto en las organizaciones, esto está representado por las jerarquías y cargos gerenciales, entre otros. La decisión se toma dependiendo de a quién se deba recurrir para cumplir el objetivo, bien sea personal o empresarial. Siguiendo a (Goulet, 1986) existen “personas que ejercen poder o aspiran a posiciones de poder, están también animadas por la racionalidad política” (p. 303).

2.5.6. Ecológica

Esta “es una forma de razón práctica que puede y debe ser distinguida y entendida en comparación con, otras formas prominentes, como la racionalidad técnica, la económica, la social, la legal y la política (Bartlett, 1986; Diesing, 1962; Dryzek, 1983, 1987)” (Bartlett y

²¹ Aunque claramente muchos no lo cumplen o buscan modificarlas.

Baber, 1999, p. 57). Los autores referencian a Dryzek para argumentar que esta forma de racionalidad es extremadamente importante pues se orienta a la preservación de la integridad y el sostén ecológico y material de la sociedad diciendo que, en el largo plazo, el conflicto entre esta y otras formas terminará por eliminar a las otras pues esta es prioritaria.

Por otra parte, en sentido normativo, Gigerenzer y Sturm (2012) afirman que

Nosotros usamos el concepto de “racionalidad ecológica” con el fin de indicar que las heurísticas (como otros métodos de inferencia, incluida la optimización) deben ser evaluados en términos de su relación con determinados ambientes en los cuales los humanos razonan y deciden (p. 254).

Hasta este punto, se han presentado las lógicas de racionalidad expuestas de manera sistemática por algunos autores. A continuación, se muestran algunas otras lógicas que se pudieron identificar en varios textos.

2.5.7. Científica

Esta forma de racionalidad se refiere a la forma de razonamiento de los científicos o quienes se vinculan a la ciencia²². Se caracteriza por basarse en la objetividad y comprensión del mundo de manera sistemática y metódica, buscando cumplir con los objetivos de la ciencia: verdad, explicación y bienestar humano por la vía de aplicación de tecnologías (Andler, Banerjee, Chaudhury y Guillaume, 1995).

Esta se garantiza mediante el seguimiento de un método (científico) que sirve como validador del razonamiento empleado por el investigador.

Dependiendo de la disciplina, el científico debe ceñirse a los requerimientos de consistencia y procesos establecidos como válidos en esta (métodos, enfoques, paradigmas, metodologías, etc.) siendo riguroso para que sus hallazgos tengan validez y consistencia, lo que se equipara con lo racional (según el TRM) pues se vincula con lo objetivo y sistemático.

²² Entendida en un sentido amplio que incluye las exactas, naturales y sociales. En ocasiones tiende a asociarse únicamente con las exactas.

Por cambios en las concepciones del método, los filósofos han propuesto que los científicos son agentes confirmacionales, de falsificación, probabilísticos y de explicación. Popper y Kuhn son ejemplo de las diferencias de tipo de razonamiento científico.

2.5.8. Ética

Esta es la forma de la razón enmarcada en relaciones de valor y de comportamiento justo. Siguiendo a Rodríguez y Venegas (2010), esta se retoma como un esfuerzo por recuperar los paradigmas éticos.

Al respecto se resaltan los aportes de Edgar Morin, quien menciona que esta requiere: “religación” antropológica entre sociedad y los humanos; “auto-ética” que es la reflexión y la decisión individuales que lo conducen a actuar moralmente bien (Morin, 2006)” (Rodríguez N. y Venegas M., 2010) lo cual está relacionado con creencias y acciones respecto a costumbres y lo que se considera en la sociedad como “correcto”.

Goulet (1986) menciona al respecto que

Este modo de pensamiento toma las normas de valor como su meta, esto es, la creación, nutrición, o defensa de ciertos valores considerados dignos para sus propios motivos - libertad, justicia, la inviolabilidad de las personas, verdad, paz, comunidad, amistad o amor [...] la promoción de valores [...] se denomina racionalidad “ética “ o “humana” porque vive en juicios morales acerca de lo que es bueno o malo, correcto e incorrecto, justo e injusto (p. 303).

2.5.9. Institucional

Se encuentra referida a la lógica, en el sentido de guías y hábitos de las instituciones. De esta forma, “una conceptualización institucional de la racionalidad debe manejar confortablemente comportamientos como el hábito y la rutina, la emulación, la estabilidad institucional, etc.” (Redmond, 2004, p. 173).

Para clarificarlo, Cook y Levi (1990) mencionan el trabajo de Stinchcombe (1990) quien menciona que hay varias instituciones de razón, a saber: especialista (existe en las profesiones); de conocimiento racionalizable; de decisiones formalmente defendibles; de control de los intereses de los practicantes (con códigos de ética); y de mantenimiento de la información regular. Estas instituciones siguen funciones de utilidad institucional análogas a las de los individuos (Cook y Levi, 1990).

La racionalidad institucional se vincula entonces con las comunidades de significado (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a) tales como las profesiones, iglesias y entidades gubernamentales, por lo que está relacionada con la visión mencionada al inicio, es decir, se basa en hábitos y guías de las instituciones.

2.5.10. Medioambiental

Esta lógica de racionalidad “podría ser pensada como la integración razonada de todas las formas de racionalidad incluyendo la ecológica, política, social y económica” (Bartlett y Baber, 1999, p. 65).

Por otro lado, está la propuesta de Enrique Leff (2004) de una racionalidad ambiental que propende por la sustentabilidad y se enfoca en la lógica para poder responder a los problemas medioambientales vividos en la actualidad.

Desde el punto de vista de este documento, esta racionalidad representaría bien la complejidad de la RM pero requiere ser más desarrollada.

2.5.11. Tecnológica

El uso de esta forma de racionalidad como concepto se origina en la obra de Marcuse en 1974, quien menciona que las decisiones racionales que implican los avances tecnológicos cambian lo que se considera racional en la sociedad. Según Goulet (1986) esta racionalidad es el conocimiento científico aplicado en la resolución de problemas.

Desde el punto de vista de este documento, y dado que esta lógica no ha sido tan estudiada, se reflexiona que este tipo de racionalidad se enfoca en el razonamiento derivado de la interacción con tecnologías blandas y duras; así como el desarrollo de la capacidad de discernir lo que es razonable en un entorno virtual o digital.

Ejemplo de esto, se ve cuando alguien sabe qué computador elegir por su capacidad de memoria RAM o software, cuando se decide no abrir un correo electrónico por amenaza de virus y, para ir más allá, cuando se hace un manejo de las monedas virtuales (como bitcoin).

Todo esto hace que los usuarios requieran y desarrollen nuevas habilidades. Esta lógica implicará en el futuro la necesidad de comprender el lenguaje de las máquinas y se empieza a gestar con la llamada cuarta revolución industrial (la 4.0) que se origina a finales del siglo XX y los inicios del siglo XXI.

Si bien, podrían incluirse muchas otras formas de racionalidad que se encuentran en la literatura, se considera que las presentadas aquí contienen la mayoría de campos por abordar y sirven de referente para la clasificación de otras lógicas de racionalidad que suelen estar compuestas por una o varias de las expuestas; Asimismo, se mencionan estas dado que representan las escalas de valor que normalmente consideran los individuos en sus actuaciones.

Es importante resaltar que, si bien existen todas estas clases de lógica y formas de racionalidad, por ahora, sigue primando la de índole económica. Esto genera un comportamiento monoracional (por lo menos a nivel organizacional tradicional), aunque la tecnología ha tomado espacio debido a su importancia en el desarrollo del mundo.

Frente a la primacía del criterio económico, Simon evidencia muy bien que este es uno solo de los posibles para la racionalidad y, por ello, el último capítulo de su obra se concentra en esbozar los demás. El autor afirma que “Lo que la economía tiene para exportar. No es racionalidad, sino una forma muy particular y especial del maximizador de utilidad y es muy inteligente en eso” (H. Simon, 1978, p. 2).

En el mismo sentido, afirma que “Casi todas las conductas humanas tienen un gran componente racional, pero solo en términos del sentido más amplio de la racionalidad de

todos los días, no del sentido de maximización más especializado de los economistas" (H. Simon, 1978, p. 2).

Es por todo esto que, justamente, se invita aquí a la conceptualización y comprensión de la racionalidad múltiple como apertura a una visión más real de la manera en la que se toman decisiones en las organizaciones y con el fin de incorporar la complejidad que debe ser tomada en cuenta en estas.

2.6. Multirracionalidad y racionalidad múltiple: importante diferenciación

En resumen, alineado con los desarrollos de Schedler y Rüegg-Stürm (2014a), la multirracionalidad se vincula con el enfoque colectivo/constructivista de la racionalidad. Por otra parte, la racionalidad múltiple hace referencia a una mirada individual/cognitiva.

Así, la multirracionalidad será asociada al choque de racionalidades *entre* individuos y la racionalidad múltiple *en el interior* del individuo.

Esto es observable en lo mencionado por Cloutier y Langley (2007):

[...] dada la naturaleza intrínsecamente colectiva de los procesos organizativos, la existencia de interacción entre racionalidades múltiples e incluso que compiten, es por lo tanto la norma más que la excepción en las organizaciones. Esto por supuesto tiene un sentido intuitivo, ya que cualquier persona que haya trabajado en una organización ya sea grande o pequeña, formal o informal, ha presenciado inevitablemente situaciones en las que los actores simplemente no se podían ver "ojo a ojo". No es que uno estuviera en lo "correcto" y el otro en lo "incorrecto" sino que cada uno tenían, para la situación específica o el evento en "cuestión", una visión diferente pero igualmente defendible sobre lo que era importante.

Además, en circunstancias en que las decisiones o acciones deben justificarse abiertamente, el conflicto entre las formas de racionalidad es casi inevitable, ya que las normas de racionalidad proporcionan efectivamente los fundamentos para tal justificación. De hecho, desde una perspectiva de racionalidad múltiple, como dicen Friedland y Alford (1991, p. 235), "la oposición no es entre racional e irracional, sino entre diferentes órdenes trans-racionales [...]" (p. 8-9).

En este trabajo se entiende que lo que lleva a que un individuo tenga una visión que defiende y justifica, es la existencia de una o varias lógicas de racionalidad que expresa en sus argumentos pero que también le permiten llegar a comprender diversas posiciones del otro (racionalidad múltiple).

Ahora bien, que se tenga la noción de racionalidad múltiple no implica necesariamente que los individuos hagan uso frecuente de sus múltiples opciones de perspectiva para tomar decisiones o comprender la realidad, sino que tienen un gran abanico de posibilidades y criterios de racionalidad para configurar su decisión.

Schedler y Rüegg-Stürm (2014a) pueden aportar a la comprensión de esto, a partir de la diferenciación que establecen entre la visión monoracional y la multiracional y que aquí aplicamos en una perspectiva individual a modo de ejemplo para clarificar, aún más, la racionalidad múltiple.

Lo monoracional es identificable cuando un individuo toma decisiones con un único criterio racional base (el más conocido en la actualidad es el económico). La mono-racionalidad es la racionalidad de acuerdo solo con los valores que se deben realizar “en un solo campo de discurso”(Snellen, 2002, p. 330).

Lo multi-racional surge cuando son varios los campos de discurso los que se consideran, por ejemplo, cuando una persona toma decisiones evaluando varios criterios e intenta balancear entre dos o más de estos, tiene y hace uso de su racionalidad múltiple.

Un ejemplo sencillo es el de un consumidor que, contando con recursos, elije comprar un producto por el hecho de que es más barato. En este caso su racionalidad financiera es la que prima sobre las otras; como por ejemplo la ambiental, en la cual se habría fijado también en si este producto es contaminante o no; o la social, si pensara en si la producción de la empresa es responsable; o la institucional, si analizara el pago de impuestos por parte de ella, entre otras.

Así, la existencia de una o varias racionalidades dependen de la experiencia del individuo y las fuentes de racionalidad que han sido recurrentes en su formación y aprendizaje del mundo.

Por supuesto, existen individuos que incorporan las múltiples perspectivas racionales (criterios) con las que cuentan, aunque al final se concentren en una, lo que implica que ante una decisión compleja, o inclusive rutinaria, estos toman la opción más satisfactoria para ellos o su racionalidad dominante, siempre en función del contexto e institución en la que se encuentre.

Por tanto, la racionalidad múltiple implica tener varias racionalidades y realizar un contrapeso entre estas, teniendo en cuenta creencias, valores, fines y sensaciones para elegir una opción que incorpore varias lógicas o una sola de ellas, pero luego de realizar un proceso de reflexión. Lo descrito a lo largo del capítulo, se sintetiza en la taxonomía que se presenta a continuación.

2.7. Taxonomía de la RM y representación gráfica

La taxonomía que se presenta en la Figura 3 corresponde a un esquema conceptual general de lo esbozado a lo largo del capítulo. Allí se incluye la definición de RM, sus características generales y las formas y lógicas que la componen.

Por otra parte, la representación gráfica de la Figura 4 es un intento de la investigadora por mostrar una visión general de lo que implica la RM. Así pues, se parte de un marco general en el que el entorno es complejo y en parte por las múltiples demandas contradictorias de varios agentes, las organizaciones son pluralistas. Esto a su vez implica que dentro de ellas existen racionalidades que chocan y son representadas por individuos, lo cual corresponde a la multirracionalidad.

Ahora bien, en una vista “ampliada²³” (cuadro inferior) el individuo en la organización enfrenta por ejemplo situaciones de elección y problemas a resolver, lo cual es afectado por factores contextuales, culturales, entre otros, que influyen en cómo este usará su racionalidad.

La racionalidad del individuo viene marcada por una base de conocimiento, experiencia y demás aspectos derivados del pasado con los que puede determinar su motivación y, luego, su proceso de razonamiento toma alguno(s) de los tipos de racionalidad: práctica, sustantiva, teórica, formal que reflejaran sus objetivos con la decisión.

Esto aterriza a las lógicas que el individuo usará y requiere, con el fin de encontrar razones, alternativas que sean “racionales”; luego este los transforma en argumentos y justificaciones que, a través de la acción termina en una decisión individual o mediante el lenguaje, comunica a su exterior a los demás individuos (con sus propias RM cada cual), grupos y organizaciones.

²³ Los ejemplos respecto a las situaciones que enfrenta el individuo, los límites que posee, lo que compone su racionalidad ya formada son solo ejemplos, no es la intención aquí hacer una lista estrictamente seleccionada.

Figura 3 . Taxonomía de la RM

Fuente: elaboración propia

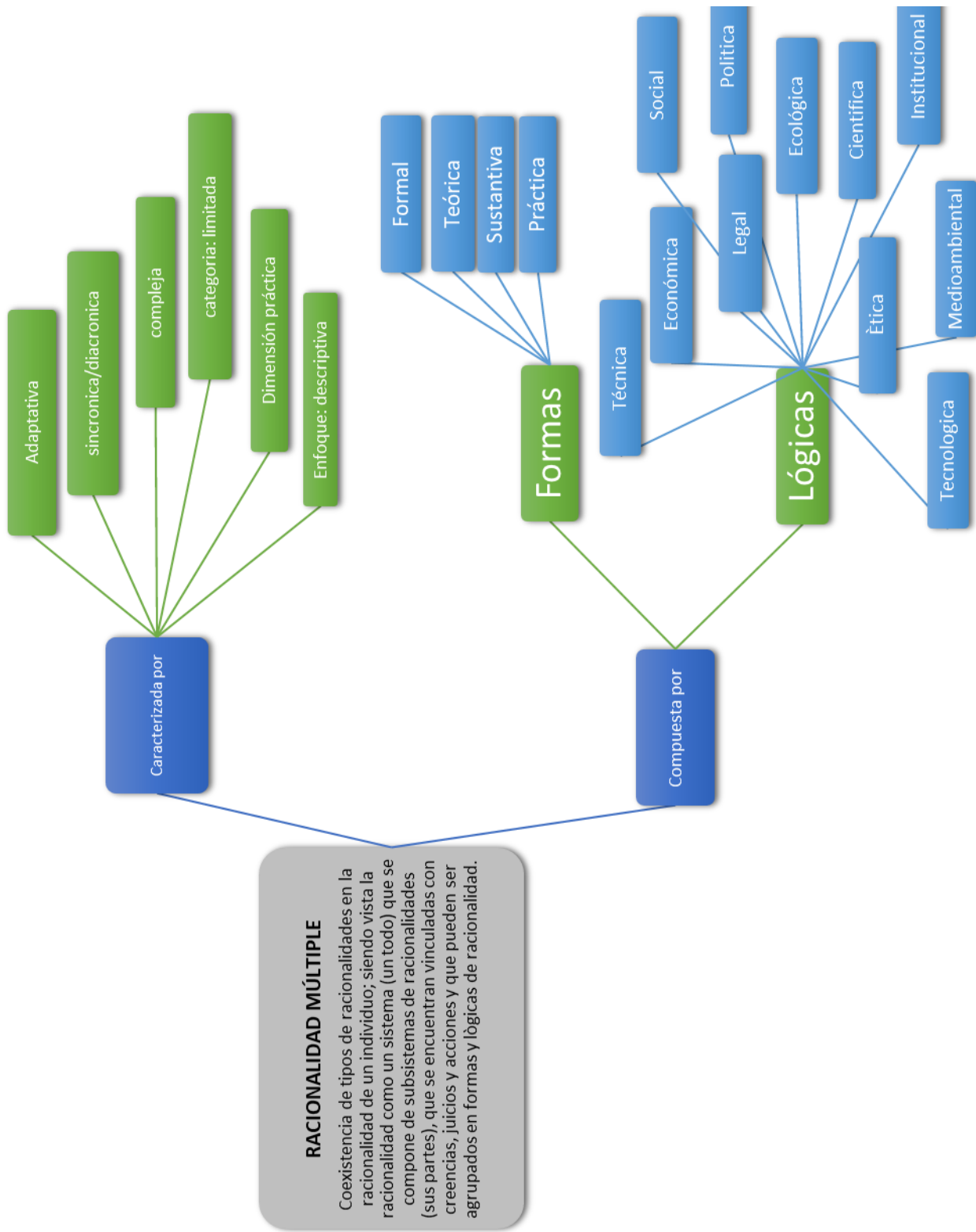
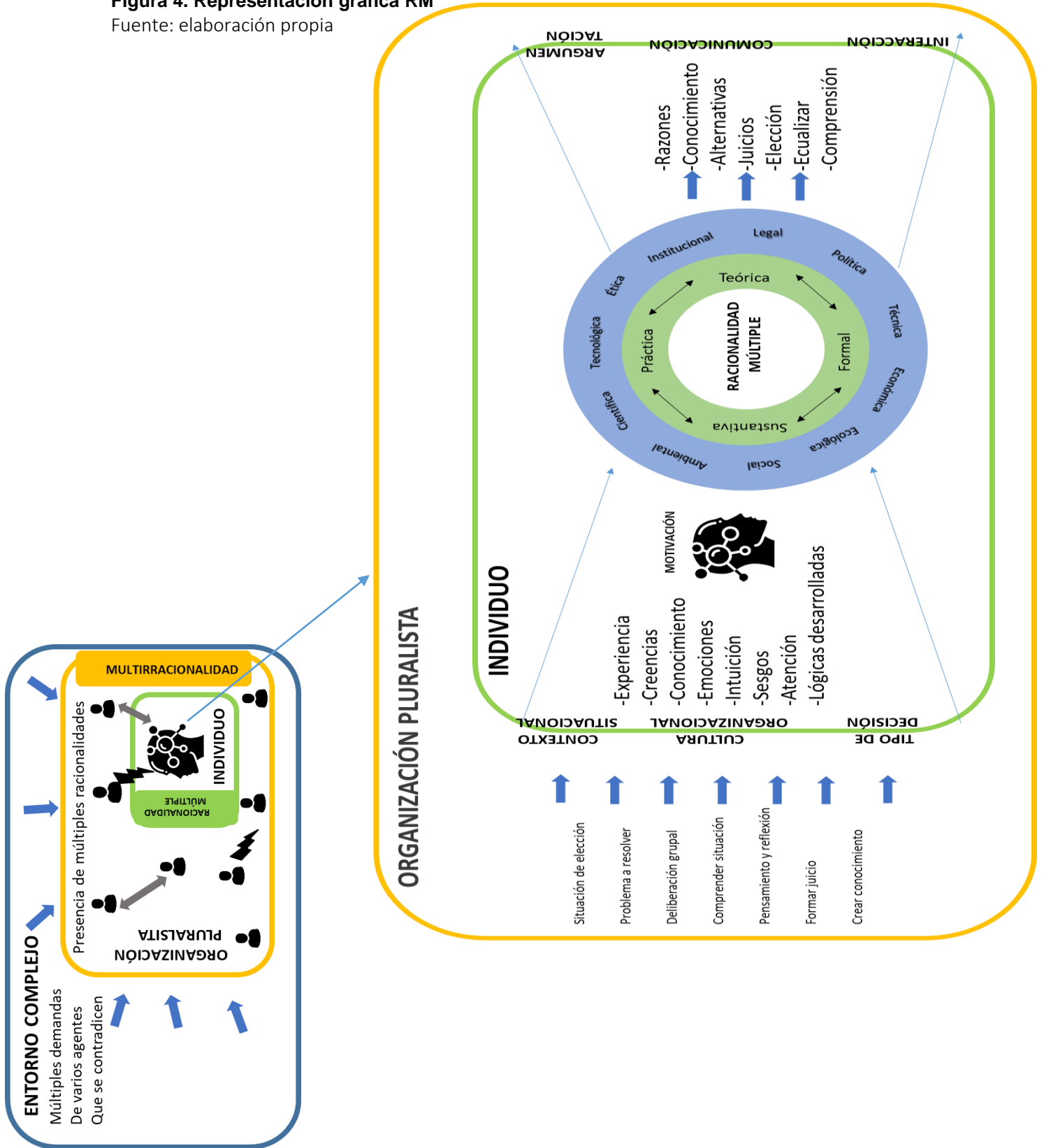


Figura 4. Representación gráfica RM

Fuente: elaboración propia



3. Capítulo 3: toma de decisiones en las organizaciones

“Decision’ implies the end of deliberation and the beginning of action”
(Buchanan y O’Connell, 2006, p. 2).

Una vez trabajado el concepto de racionalidad y de acotar la noción de racionalidad múltiple, en el presente capítulo se abordan las generalidades sobre la toma de decisiones en las organizaciones.

Se parte de un enfoque histórico breve y se presenta una visión general del referente teórico, para luego aterrizarlo en la gestión y los estudios sobre las organizaciones mostrando los aportes que de estos surgen: proceso, modelos y tipos de decisión. Por último, se hace un primer vínculo entre la noción de racionalidad (múltiple) y la toma de decisiones que servirá como punto de apertura del siguiente y último capítulo.

3.1. Referente histórico

Son varias las alternativas para presentar una mirada histórica sobre la toma de decisiones; no obstante, aquí se considera significativa la propuesta de Buchanan y O’Connell (2006), quienes identifican cuatro “hitos” a través del tiempo:

- El primero es la apropiación del concepto de riesgo hacia 1700, lo que implicó desarrollos matemáticos y de medición que dejaron de lado la mirada mítica y determinista de lo que ocurría en el mundo.
- Posteriormente, hacia 1945 (y antes) toma fuerza el enfoque hacia las decisiones grupales que permiten observar factores como la cooperación y la dinámica de funcionamiento de equipos en torno a la toma de decisiones.

- Ya hacia 1970, con la aparición de la computación, surgen herramientas para la decisión (*technology aided decision making*) y, luego de algunos años, aparece esto vinculado con la inteligencia artificial basada en la cognición humana.
- El último hito identificado respecto al tema de las decisiones es el relacionado con la consideración e inclusión en ella de aspectos como la intuición, el instinto, la respuesta emocional y el coraje: el “*gut*” (intestino -visceral-) y que ha permitido incluir las emociones en la toma de decisiones (Buchanan y O’Connell, 2006).

3.2. Concepto y teorías

La toma de decisiones ha sido, al igual que la racionalidad, el objeto de trabajo de múltiples disciplinas; no obstante, el campo de estudio al que se le vincula, por lo general, es la teoría de la decisión que en pocas palabras: es una “teoría acerca de las decisiones” (Hansson, 1994, p. 5). Siguiendo a este autor, lo que ocurre en las teorías sobre las decisiones es que en ellas se plantean las cuestiones teóricas respecto al comportamiento (enfocado en una meta) y en presencia de opciones. (Hansson, 1994).

Desde mediados del siglo XX surgió la etapa moderna de esta teoría, y gracias a las contribuciones de varias disciplinas se ha robustecido la gama de aspectos estudiados, como se verá más adelante. Dependiendo del enfoque, existen teorías normativas y descriptivas.

Las primeras se encuentran enfocadas en cómo deberían tomarse las decisiones para ser racional (*should do*) y la segunda en cómo se toman las decisiones actualmente (*really do*) (Hansson, 1994).

Siguiendo a Hansson (1994), el enfoque normativo toma al individuo como racional y da por sentado los aspectos éticos y políticos, se enfoca en dar guía para que el decisor cumpla una meta y no en el “quizás”. Ejemplo de esto es el caso del general que quiere ganar una guerra, caso en el cual un académico que siga la teoría de la decisión le diría como conseguirlo y no si debería hacerlo (ganar la guerra) (Hansson, 1994). El individualismo metodológico y la teoría de elección racional (TER) se relacionan como referentes teóricos de esta perspectiva y todo esto configura lo que se llama teoría de la decisión.

La teoría de la decisión se ha enfocado en la elección (*choice*) y en el proceso de evaluación para llegar a ella. Allí se busca que la elección tenga el mejor resultado posible, por lo cual esta se enfoca en factores numéricos y de comparación, que desembocan en preferencias y utilidades generadas a partir de las alternativas. De esto surgen matrices de decisión, resultados y pagos que llevan a asuntos como la utilidad esperada, el bayesianismo y la probabilidad subjetiva (Hansson, 1994).

Dentro de la teoría de la decisión, en el enfoque de la utilidad esperada, se encuentra la teoría prospectiva la cual es una de las más estudiadas actualmente y que se aleja de la postura tradicional, pues como mencionan sus mayores representantes (Kahneman y Tversky) esta suele ser “descaradamente descriptiva” y sin “prensiones normativas” (Hansson, 1994, p. 47). Esta se amplía más adelante.

Retomando los referentes de la teoría de la decisión, respecto a la TER es importante mencionar que se caracteriza porque

Está basada en dos simples, pero amplias, observaciones: 1) mucha, pero no toda, la acción humana en sociedad es propositiva [e.g. hecha para un propósito]; y 2) cuando las personas actúan por un propósito, sea el que sea, tratan de elegir los medios efectivos para lograrlo [i.e. usan la racionalidad instrumental] (Mayer, 1993, p. 448).

En la estructura conceptual de la TER se fundamenta en el individualismo metodológico, la intencionalidad y la racionalidad (como maximización de la utilidad esperada) (Abitbol y Botero, 2005). Estos constituyen los conceptos básicos del enfoque normativo de la decisión.

Por su parte, los enfoques descriptivos (*really do*) se concentran en la toma de decisiones bajo incertidumbre y riesgo en situaciones reales. De este se desprende lo que se empieza a tomar como estudio de la toma de decisiones²⁴, es decir, uno que incorpora elementos como la consideración de estas desde una mirada amplia que incluye el proceso y la elección y, sobretodo, aspectos que hasta hace poco tiempo se consideraban alejados a su estudio o incluso irracionales: felicidad, emociones y valores, entre otros (Chicaiza, 2015).

²⁴ Diferente de la teoría de la decisión.

Dicho de otra manera, la teoría de la decisión puede usarse para referirse al enfoque normativo del estudio de las decisiones; y la toma de decisiones para hacer referencia a la aproximación descriptiva, a la cual las perspectivas comportamentales y psicológicas contribuyen significativamente al acercarse más al entendimiento de las decisiones, por lo cual actualmente es uno de los campos en los que los estudiosos han centrado su atención. Dado el diferencial presentado entre la teoría de la decisión (normativa) y el estudio de la toma de decisiones (descriptiva), para este documento se toma el segundo enfoque.

Es importante mencionar que también existe la teoría de la elección social, la cual se relaciona con las decisiones en términos sociales, dado que “no observa al individuo sino que se basa en el concepto de sintetizar las preferencias de aquellos individuos que serán afectados por tomar una decisión racionalmente” (Rodríguez N. y Venegas M., 2010, p. 63) lo cual ha hecho que sea ampliamente usada en las ciencias sociales. Sin embargo, dado el enfoque en el individuo de este documento esta teoría no es ampliamente desarrollada.

Ahora bien, habiendo mostrado de manera muy general que las decisiones organizacionales se han estudiado desde miradas normativas/ descriptivas y desde lo social/individual, se hace importante destacar la evolución de los desarrollos principales en el campo tales como la incertidumbre, el juicio experto y las heurísticas e intuición; de los cuales se presentan a continuación algunas generalidades.

Toma de decisiones racional

Corresponde a la teoría de la decisión, que se enfoca en la consecución de las metas organizacionales mediante la elección de la mejor alternativa, al evaluar todas las posibles consecuencias y escoger la alternativa optima (Kalantari, 2010; Sofo, Colapinto, Sofo y Ammirato, 2013). Esta se encuentra en las escuelas clásicas y neoclásicas del estudio de las decisiones. (Kalantari, 2010)

En general, la teoría de la decisión se nutre de un gran andamiaje conceptual que se basó en la teoría de la utilidad esperada desarrollada desde la economía, la cual cuenta con enfoques axiomáticos, aportes del teorema de Bayes y cualidades de testeo y falseabilidad (Stanovich, 2010).

Siguiendo a Polič (2009), estos modelos prevalecieron entre 1955-1975 y se basaron en la elección y el comportamiento racional con aportes sobre todo desde la economía, filosófica y la estadística; con el paso de los años, estos han ampliado sus desarrollos llevando, por ejemplo, al surgimiento de la Utilidad Subjetiva Esperada. (Polič, 2009) que le da un lugar diferente al sujeto en los estudios racionales.

Escuela decisional

Surge de los trabajos de Herbert Simon y su propuesta de racionalidad limitada, la cual marcó un giro en los estudios de la decisión puesto que representó el paso de elección para optimizar a una para satisfacer (Sofo et al., 2013). Simon introdujo una mirada “más realista” sobre las decisiones manifestando los límites del decisor (Polič, 2009) y se enfocó en el proceso de decisión, por lo que para él la racionalidad procesual es muy importante (Kalantari, 2010)

Fruto de su trabajo, entre 1965-1985, se desprendieron grandes desarrollos en la línea de los modelos descriptivos de la decisión, de los cuales hacen parte el programa de heurísticas y sesgos. (Polič, 2009) También desde 1980 surgió un enfoque naturalista centrado en la decisión experta.

Para esta época la mirada se tornó hacia las decisiones bajo incertidumbre y riesgo pues se acercaban más a la realidad de las decisiones, espacio en el cuál se desarrolló la teoría prospectiva, como se verá a continuación.

Programa de heurísticas y sesgos

Originado de los estudios de Kahneman y Tversky, se enfoca en las decisiones bajo incertidumbre para lo cual los autores propusieron la “teoría prospectiva”. Esta muestra elecciones de la vida real, en la cual se tienen riesgos y límites cognitivos (Sofo et al., 2013). Esta perspectiva se ancla en la teoría de la utilidad subjetiva esperada pero va más allá al identificar, mediante una función de valor, zonas de pérdidas y ganancias psicológicamente subjetivas (Polič, 2009) respecto a un punto subjetivo de referencia (Basel y Brühl, 2013).

Así mismo, Kahneman y Tversky mediante experimentos, lograron mostrar los sesgos en las decisiones bajo riesgo e identificar el uso de heurísticas (“atajos mentales”) para tomar decisiones, y entre las que se encuentran, por ejemplo, el de representatividad, el de anclaje o el de disposición, etc. (Artinger, Petersen, Gigerenzer y Weibler, 2015; Pascale y Pascale, 2007; Secchi, 2011; Stanovich, 2010).

Asociado a este programa surgió el concepto de racionalidad ecológica (Gigerenzer, 2000; Polič, 2009) con la que se estructuran heurísticas y el medioambiente, por lo cual se toma que el pensamiento es adaptativo y una caja de herramientas (Secchi, 2011) de lo que se plantea la existencia de heurísticas rápidas y frugales.

Intuición

Siguiendo a Akinci y Sadler-Smith (2012), en 1930 se hace uso de los tipos psicológicos de Jung; posteriormente, Barnard conceptualizó la intuición aunque fue Simon (años 50) el “primero en analizar el rol de la intuición en management y la organización de una manera sistemática y científica” (p.106). Posteriormente Kahneman y Tversky desarrollaron el juicio intuitivo y lo relacionaron con los sesgos sistemáticos, definiendo la intuición como: “pensamientos y preferencias que vienen a la mente rápidamente y sin mucha reflexión” (Akinci y Sadler-Smith, 2012, p. 107).

En 1970, Akinci y Sadler-Smith (2012) plantean el inicio de una alta influencia de los estudios neuronales sobre el funcionamiento del cerebro siendo afirmando que fue “Gazzaniga (2002) quien sintetizó los diferentes aspectos del pensamiento y acción de los que cada hemisferio es responsable” (p.109). Por su parte, Mintzberg tomó parte de este enfoque y lo aplicó en la administración.

Por último, hacia finales del siglo XX surgieron dos líneas importantes:

- Teorías del proceso dual (dual-process): viene de la neurociencia cognitiva y psicológica cognitiva (Stanovich, 2010) y se enfoca en el razonamiento y la toma de decisiones mediante una postura de la existencia de “dos mentes”, a saber: la tipo

1 que resulta intuitiva (rápida) y la tipo 2 que resulta reflexiva (lenta) y con las cuales se procesa la información de manera diferente (St T Evans, 2014).

- Modelo de decisión de reconocimiento primario (Recognized-primed): este enfoque es naturalista y se enfoca en la “conciencia sobre la situación” desarrollada por Endsley. Hacia los años 2000 se enfoca en “sentimiento visceral” (gut feel) y ya se cuenta con un programa más riguroso sobre el estudio de la intuición en la administración, la cual ya se estudia como experticia (2001), con énfasis en neurociencia y perspectivas evolutivas. (Akinci y Sadler-Smith, 2012)

Es importante mencionar que las decisiones expertas son relacionadas con la intuición (Polič, 2009) de forma que el experto juzga la situación con base en la comparación con situaciones similares ya experimentadas creando patrones en cada nuevo escenario.

Decisiones grupales.

Aunque no corresponde con el enfoque que se propone en esta investigación, es importante mencionar que este tipo de decisiones han sido ampliamente estudiadas pues su exposición empezó desde 1890, enfocándose en equipos de alto rendimiento y en la forma como se lograba conseguir metas (Buchanan y O’Connell, 2006).

En general, los estudios se enfocan en las dificultades para llegar a consensos. Si se trata de grupos o colectivos, las metas que persiguen y lo bueno de tomar decisiones colectivas. Se encuentran desarrollos tales como las preferencias colectivas y la paradoja del voto de Condorcet (Grünig y Kühn, 2013).

Existe un gran aporte de la teoría de la elección social, derivada de economía y política, que se centra en la manera como las preferencias individuales se agregan para llegar a la elección de grupo. También se exploran aspectos como las cogniciones socialmente compartidas y la teoría de sistemas dinámicos (Tindale, Kameda y Hinsz, 2002)

Por último, se han estudiado las razones por las cuales se delegan las decisiones a grupos. Así mismo, si el enfoque está en descubrir preferencias sociales las decisiones se orientan entonces por preferencias; por otra parte, si el objetivo es obtener información y opciones,

entonces se enfocan en la información. Un ejemplo de esto es el modelo SCOPE. (Stasser y Birchmeier, 2003)

3.3. Modelos de decisión en las organizaciones

En función del entendimiento de la elección y la decisión, de acuerdo con su enfoque (normativo o descriptivo) es posible identificar algunos modelos que permiten su comprensión. Para este documento, se seleccionaron cuatro que son ampliamente usados en el campo de la toma de decisiones: racional, limitado, incrementalista y del bote de basura. Es importante destacar que el problema teórico en el que estos han girado se da en torno a la racionalidad (Salinas y Jalil, 2014). Estos modelos de decisión se presentan brevemente a continuación.

3.3.1.Racional

Este modelo también es conocido como de racionalidad completa puesto que,

Este modelo realiza una serie de supuestos, uno de ellos es que el ser humano tiene una capacidad infinita para tomar decisiones, toda vez que: 1. Tiene toda la información para comparar y elegir las alternativas posibles; 2. Posee el conocimiento pleno de todas consecuencias de sus posibles acciones; 3. Utiliza una función de utilidad consistente, exhaustiva, transitiva e independiente. Desde esa perspectiva, el agente se enfrenta al mundo con información no ambigua y sin incertidumbre. Esta teoría aspira a indicar qué debería hacer un tomador de decisiones, más que a explicar el comportamiento de los seres humanos comunes (Salinas y Jalil, 2014, p. 177).

Este modelo fue presentado en el primer capítulo, pero en función de establecer una categoría de la racionalidad.

3.3.2.Limitado

Este modelo se fundamenta en la racionalidad limitada. Se enfoca en el **proceso** de decisión y está basado en la premisa de que las personas no maximizan, sino que satisfacen. Se presentó en el capítulo uno como una categoría de la racionalidad.

El modelo puede describirse a partir de la afirmación que sigue: “Toda la racionalidad en el proceso de decisión es limitada. El gerente no maximiza, toma decisiones que lo satisfacen, descubre soluciones aceptables para problemas bien reales; se contenta con alternativas satisfactorias (Simon, 1957)” (Salinas y Jalil, 2014, p. 179).

De acuerdo con Salinas y Jalil (2014) Walt en 1995 mencionó que Simon sugirió que “la mayoría de la toma de decisiones debe ser descrita como un proceso de ‘racionalidad limitada’. El decisor en la selección de una alternativa o solución, su intención no es maximizar sus valores sino ser satisfactoria o suficientemente buena o aceptable” (p.191). Como se observa, el término satisfactorio es el que describe este modelo.

3.3.3. Incrementalista

Este modelo tiene como principal representante a Lindblon y cuenta con las siguientes características:

Este modelo de decisión, se caracteriza por su ingente contenido empírico y su énfasis en lo descriptivo. Lo que preocupa a sus teóricos es ¿cómo se toman las decisiones en la realidad? Pretende ser una herramienta de aplicación práctica. Exige del decisor un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo cual debe partir de la siguiente premisa “tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora”. Los cambios desde este enfoque procuran evitar las “cosas malas” que conducirían hacia el fracaso total, también se abandonan las pretensiones del óptimo modelo racional y de lo satisfactorio del modelo de racionalidad limitada (Medina y Espinosa, 1995) (Salinas y Jalil, 2014, p. 180).

Este modelo se ha asociado con la disciplina de las ciencias políticas y las decisiones de esa índole. En resumen, siguiendo a De Carvalho (2013), los actores políticos deciden a través de una serie de alternativas marginalmente diferentes entre sí.

3.3.4. Bote de basura

Conocido como cesto de basura también.

Cohen, March, y Olsen (1972) propusieron la teoría del cesto de basura de la elección organizacional la cual describe una situación donde las oportunidades de decisión se asemejan a “cestos de basura” de los cuales los gerentes extraen elementos aleatorios de la toma de decisiones (Kociatkiewicz y Kostera, 2012, p. 163).

Estos autores “proponen un modelo de simulación para aquellas organizaciones caracterizadas por preferencias problemáticas, tecnología poco clara y una fluida participación. Los autores ubican la aplicabilidad de este modelo de toma de decisiones en organizaciones como las universidades” (Salinas y Jalil, 2014, p. 185).

El proceso de decisión, visto como bote de basura, se usa como metáfora para indicar que en este es donde se descargan problemas y soluciones, a medida que estos van siendo generados por los participantes. Cuando surge una oportunidad, estos pueden ir y sacar una solución y los resultados dependerán de la mezcla de la basura procesada (los problemas, soluciones, participantes y oportunidad surgida) (E. De Carvalho, 2013).

3.4. Toma de decisiones como principal acción en gestión

Siguiendo a Simon (1979), la acción de tomar decisiones constituye el proceso más importante en las organizaciones. Por otro lado, tal como lo menciona Aktouf (2009), la decisión como parte del proceso administrativo se ha considerado como el más importante pues:

Es el elemento que influye en la vida de las organizaciones, porque es el momento en el que se actualiza la concepción que uno hace de la empresa y de sus componentes. Pues es en la toma de decisiones que se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se representan los roles y las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte a la empresa (p. 145).

Es indudable que la importancia de la decisión también existe para el ámbito de lo público y de sus instituciones por lo cual estas afirmaciones también son extrapolables a ellos.

De la misma forma, se considera que la decisión es importante porque representa el acto en que el individuo

Se compromete, manifiesta o transforma su voluntad en acción visible y concreta [...] por ello, es un problema de movilización de un conjunto de personas en torno a un acto que se logrará mediante la realización de actos parciales, separados y complementarios [...] Decidir es transformar una voluntad en acto, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción es el momento del paso al acto propiamente dicho (Aktouf, 2009, pp. 146–147).

Por tanto, el decisor es el que “materializa” el acto de decidir y por ende es muy importante quien ostenta esta función en las organizaciones, ya que de quien decide dependerá la forma como se ejecutan los procesos, hasta las estrategias. En general son los cargos de mando y dirección los que tienen este rol en las organizaciones; no obstante, también lo tendrán otros integrantes dependiendo de la clase de decisión de que se trate, como se verá más adelante.

Continuando con este marco general de la toma de decisiones, siguiendo de nuevo a Hansson (1994), dado que la mayoría de decisiones no son momentáneas e implican tiempo, “es natural dividir las en fases o etapas” (p. 9) y es por ello que la toma de decisiones se considera un asunto continuo y

Constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico [...]. Esta se realiza por los individuos o grupos que la conforman y para ello consideran una serie de elementos y factores que inciden en este proceso, dígame: elementos contextuales, características de la situación concreta que exige una decisión, la información para determinar esta última y sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso (Rodríguez Cruz y Pinto Molina, 2010, pp. 63–64).

Vista como un proceso, la decisión puede estudiarse desde enfoques secuenciales y no secuenciales, en el sentido del seguimiento o no de una serie ordenada de pasos para tomar una decisión.

Dentro de los enfoques secuenciales, la primera propuesta surgió en 1793 por Condorcet y, posterior a él, se desarrollaron otras con autores como Dewey, Simon y Brim (Hansson, 1994).

En cuanto a los no secuenciales se incluyen en este a autores como Mintzberg, Raisinghany y Théorêt. En la Figura 5 se presentan sus aportes de acuerdo con el autor (en las filas) y su propuesta frente al proceso de toma de decisiones (en las columnas).

Autor/	Etapas procesos de decisión					
Condorcet	Primera discusión			Segunda discusión		Resolución
Simon	Inteligencia		Diseño	Elección		
Mintzberg et al.	Reconocimiento	Diagnóstico	Búsqueda/diseño	Tamizaje	Evaluación/elección	Autorización
Brim et al.	Identificación	Obtención de información	Producción de soluciones	Evaluación		Selección

Figura 5. Comparación de las etapas del proceso de decisión de acuerdo a Condorcet, Simon, Mintzbert y Brim

Fuente: Hansson, 1994, p. 92. Se agregaron a la figura, los títulos de las columnas.

Tal como se mencionó, la propuesta de Simon resulta secuencial y, tal como mencionan Salinas y Jalil (2014), “la toma de decisiones según Simon (1977) abarca 4 fases principales: 1- Encontrar ocasiones para tomar una decisión, 2- Hallar posibles cursos de acción, 3- Elegir entre distintos cursos de acción y 4- Evaluar las selecciones pasadas.” (p. 179). La primera fase es la que él denominó inteligencia y las restantes el diseño.

Esto fue ampliado, posteriormente, por Mintzberg de la forma en la que se evidencia en la Figura 5, con un proceso no secuencial donde a inteligencia se asocia el reconocimiento y diagnóstico y al diseño la búsqueda. Se resaltan estos dos autores dado que son de los mayores referentes en administración.

Otro aporte es el de la teoría prospectiva, donde se identifican dos etapas de la decisión: edición y evaluación. La primera es la que se emplea para organizar y reformular opciones y en la que se identifican las pérdidas y ganancias en relación con un punto neutral de referencia. La segunda fase es de evaluación de la decisión (Hansson, 1994).

En la perspectiva aceptada dentro de la teoría de la organización, se encuentra la visión de la toma de decisiones como proceso, esto implica que: existe un problema de decisión; la identificación de alternativas; el proceso de deliberación (racional) para realizar una elección (como relación costo/beneficio, riesgos); elección y reproceso.

En este aspecto, y desde una postura bastante pragmática, se sigue en general lo expuesto por Franklin (2011) quien propone los siguientes siete pasos del proceso de decisión, que en este documento se complementaron con algunos aportes de Aktouf (2009) coincidentes

- Diagnosticar y definir el problema.
El diagnóstico es precisar el estado de cosas, características, factores generadores. (Aktouf, 2009)
- Establecer metas
Los objetivos que se persiguen y parciales a lograr. (Aktouf, 2009)
- Buscar soluciones alternativas
Que tengan en cuenta los recursos, las limitaciones para determinar las posibilidades. (Aktouf, 2009)
- Comparar y evaluar las soluciones alternativas
Para comparar deben definirse criterios, elegir entre soluciones alternativas o una o combinación de soluciones. (Aktouf, 2009)
- Elegir entre soluciones alternativas
- Implementar la solución seleccionada
- Dar seguimiento y controlar los resultados

Esto se complementa finalmente con lo mencionado por Aktouf (2009) respecto a que “antes de diagnosticar y definir el problema, es necesario tomar conciencia de que este existe y la necesidad de efectuar una elección” (p. 149). Ello indica entonces que hay una etapa previa antes del proceso de decisión, que es la que se relaciona con la primera fase

del proceso de Simon (inteligencia) en la que se encuentra la oportunidad para tomar una decisión.

3.4.1. Clases de decisiones

Dado que las organizaciones se estructuran de maneras muy distintas, desde una postura descriptiva, las decisiones organizacionales pueden ser de diferentes tipos y clasificarse de diversas formas dependiendo, por ejemplo, de la naturaleza de la organización (privada/pública).

Lo anterior, resulta importante de aclarar dado que, como se mencionó, decidir es una de las principales acciones en la gestión. Por ello, en este documento se comparte como marco de referencia el planteamiento de Rodríguez y Pinto (2010), quienes las clasifican bajo los elementos que las caracterizan y las resumen en la Figura 6.

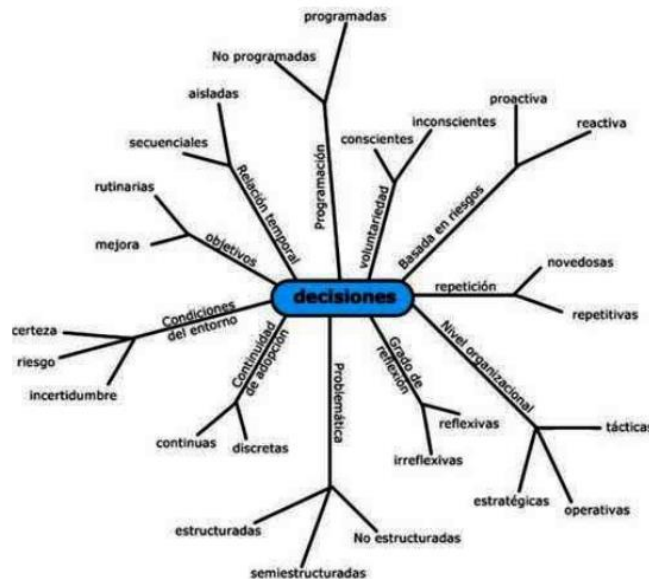


Figura 6. Tipos y elementos que caracterizan las decisiones

Fuente: (Rodríguez Cruz y Pinto Molina, 2010, p. 65)

Tal como se observa, las decisiones dependen de varios factores que están inmersos en el día a día organizacional. Así pues, según de los objetivos que se buscan con una decisión estas pueden ser rutinarias o de mejora; o, dependiendo del nivel organizacional, pueden ser tácticas, operativas o estratégicas. Esto se puede dar sucesivamente según los riesgos, la temporalidad, etc.

Asimismo, esta clasificación de las autoras resulta aportante en el entendimiento de los factores que confluyen en una decisión y contribuyen a entender su naturaleza, pues ayuda a “clasificar” la decisión que debe tomar un individuo en la organización.

Ya que, por ejemplo, si se sigue la secuencia de la Figura 6 (en el sentido de las agujas del reloj) una decisión respecto a la implementación de un nuevo sistema de calidad *podría* ser: programada, consciente, proactiva, novedosa, estratégica, reflexiva, semi-estructurada, discreta, con riesgo, con objetivo de mejora y aislada. Lo anterior dependerá del entendimiento que cada individuo tenga del problema, y esto a su vez desembocará en la racionalidad que aplicará y con la cual deberá analizar y reflexionar sobre la clasificación de la decisión.

En este contexto aparece la racionalidad múltiple, dado que requerirá de diferentes lógicas para comprender mejor el problema de decisión al que se enfrenta. De esta manera, un abogado, contador, gerente, etc. verá e interpretará de diferente manera la implementación del sistema de calidad, cambiándose así los resultados de la decisión (esto se explora en el capítulo 4).

Dado que los elementos y tipos de decisión mostrados resultan ser bastantes, este documento se enfocará (y hará la clasificación) en la propuesta de Franklin (2011) sobre el tema, quien menciona que, dependiendo de la magnitud o complejidad de la decisión, las decisiones pueden clasificarse en: de rutina, de adaptación o innovadoras. Estas “van de las más conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas” (p. 116). Lo cual se relaciona con las decisiones de repetición, programación y por objetivos que se muestran en la Figura 6, como se mostrará a continuación.

- De rutina

Las decisiones de este tipo “son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación. Por lo mismo, de una manera u otra, están contempladas en las normas, procedimientos o criterios operativos que las empresas siguen cotidianamente” (Franklin F., 2011, p. 116). Estas podrían asociarse con las decisiones

corrientes que se refieren a acciones locales y cotidianas, generalmente en el nivel operativo (Aktouf, 2009) normalmente, relacionado solamente con la función²⁵.

También pueden llamarse “mecánicas” pues se hacen “sin pensar” ya que se encuentran en el comportamiento cotidiano, son usuales como por ejemplo enviar facturas (Secchi, 2011).

- De adaptación

Este tipo de decisiones “se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen un poco de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales” (Franklin F., 2011, p. 116). esta clase de decisiones se vinculan con las decisiones administrativas, propias del nivel táctico y alcance en el mediano plazo con afectación a la estructura y función, con metas parciales para lograr las globales (Aktouf, 2009).

- Innovadoras

Finalmente, las decisiones de este tipo

Se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado y casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada. Normalmente se basan en información que cambia a gran velocidad. Es más, tal vez se tomen antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Por lo tanto, para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores (Franklin F., 2011, p. 116)

Estas decisiones están vinculadas con decisiones estratégicas y acciones globales de varias estructuras y funciones (Aktouf, 2009). De estas surgen las decisiones estratégicas, es decir, las decisiones de largo plazo (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Araned-

²⁵ Dentro de la organización hay: estrategia, estructura y función. Cada una relacionada con decisiones que impactan en cada asunto, así pues, la de función responde a las actividades clasificadas y representadas en funciones; la estructura vinculada con un nivel en el que las decisiones la afectan y la estratégica con el impacto y orientación.

Guirriman, 2013), lo que convierte a la toma de decisiones en una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento.

Están también pueden denominarse decisiones creativas, pues implican la creación de algo (Secchi, 2011)

Desde otra aproximación las decisiones pueden verse como programadas, es decir, decisiones de rutina que son las que aparecen claramente definidas respecto a sus elementos, etapas y componentes y que no tienen riesgo de cambios significativos; o como decisiones no programadas, es decir, aquellas que son novedosas y sin estructura (innovadoras), que responden a lo imprevisto y no codificado, lo nuevo (Aktouf, 2009). Las de adaptación podrían considerarse un híbrido entre estas dos.

Por otra parte, según la condición del entorno (Bermúdez, 2009), las decisiones podrán tomarse con certeza, bajo riesgo o bajo incertidumbre. Las primeras, implican que se cuenta con conocimiento de los resultados y la información; las bajo riesgo, son aquellas en las que pueden pronosticarse de manera probabilística; y la última implica que no es cuantificable ni determinable (Franklin F., 2011).

También existe una forma adicional de aproximarse a la toma de decisiones, está referida a la mirada de decisiones grupales. Esta ha tomado gran relevancia en función del contexto de trabajo en equipo promovido desde escuelas de *management*, donde se abordan cuestiones de liderazgo y demás procesos articuladores de cultura organizacional, estructuras de poder y demás.

Todo lo anterior se enmarca dentro de un proceso cognitivo individual/grupal en el que, por supuesto, la racionalidad hace presencia.

3.5. Toma de decisiones como espacio de la racionalidad

La toma de decisiones y la racionalidad se encuentran vinculadas entre sí, en gran medida, a partir del estudio de la toma de decisiones a través de los modelos de decisión (Tal como se mencionó en la apertura del primer capítulo). Esto se debe, a que la racionalidad se toma

como característica propia de los decisores, y en la cualidad que orienta y legitima sus elecciones para determinar las acciones que llevan a cabo.

El análisis de la toma de decisiones como proceso racional es el nexo que existe entre las ciencias sociales, de lo artificial y la filosofía (Bonome, 2009). A través de ellas, desde que se aborda la toma de decisiones se vincula la racionalidad.

Esto se evidencia durante todo el proceso de decisión desde la identificación del problema hasta la elección, pues estas etapas pasan por un proceso racional. Este proceso puede ser visto, como ya se presentó, desde la óptica de la racionalidad completa (postura normativa/TER) o una más descriptiva como la racionalidad limitada o incrementalista.

Cuando se aborda el proceso racional en la toma de decisiones se hacen evidentes los que se denominan “juicios” y prejuicios, esto resulta importante porque se encuentran presentes en el **individuo** y generan los sesgos del decisor como parte de su individualidad, de su límite cognoscitivo y desatención, así como de sus estados de ánimo.

Estos sesgos tienden a afectar la decisión y pueden llevar, como lo dice Franklin (2011) a definir mal el problema (el cual es el primer paso de la toma de decisión) afectándose así los demás aspectos del proceso de decisión; esto puede llevar a que la decisión “mute” hacia un resultado que podría no estar acorde con la realidad, como consecuencia de la presencia de estos aspectos en el decisor.

Esto sucede también con los prejuicios (ilusión de control, efecto de encuadre o las presiones de tiempo) (Lagnado, 2007), pues inciden en la racionalidad al ser parte de la subjetividad del individuo. Es por todo ello que, en gran medida, las organizaciones han intentado aminorar estos “impactos” de las racionalidades de los individuos incrementando su información y contratando expertos para que aporten mayor experiencia y “objetividad”. Por supuesto, al final esto no se logra del todo dado que estos también son individuos, que cuentan con sus propios sesgos y juicios expertos.²⁶

²⁶ Se recomienda la lectura de García (2016) capítulo 1 y 2 donde encuentran hallazgos de esto, en el sector eléctrico en Colombia.

Dicho de una manera más general, el espacio que la racionalidad encuentra en la toma de decisiones, está presente en todas las etapas del proceso decisorio (sobre todo en el tránsito del problema a la elección). Ya que con la racionalidad se crean las razones y se originan las comparaciones racionales entre alternativas, lo cual constituye el sustento racional con el que se toma la decisión.

4. Capítulo 4: relación entre racionalidad múltiple y toma de decisiones

Una vez revisadas las nociones de racionalidad, racionalidad múltiple y toma de decisiones, junto con otros aspectos conexos; en este capítulo se recogen los conceptos de lo presentado hasta el momento, con el fin de reflexionar en torno a lo que conlleva la relación de la racionalidad múltiple y la toma de decisiones en las organizaciones en los aspectos: organizacional (complejidad/decisión), individual (acción y competencias), estudios sobre la organización (teoría y enfoques).

4.1. Presentación de la relación

A lo largo de esta investigación se han expuesto múltiples aspectos en relación con los temas de racionalidad, racionalidad múltiple y toma de decisiones. De la primera, luego de una aproximación histórica y teórica, se tomó como concepto de racionalidad: “uso por el hombre de su habilidad de razonamiento (razón) para conocer y controlar su medioambiente y dar cuenta de sus acciones y pensamientos” (Van der Ven, 2011, p. 21) viéndola como reflejo de “sensatez” y anclada a una postura individual-cognitiva que incluye emociones y voluntad. Esto se desarrolla en el capítulo 1.

Respecto a la racionalidad múltiple, se toma y trabaja con la noción, ya presentada en el segundo capítulo, de que la racionalidad de cada individuo adopta diferentes lógicas (económica, legal, técnica, etc.), diversas formas (instrumental, sustantiva) y que múltiples lógicas de racionalidad que chocan, divergen o corresponden entre ellas y se usan para tomar decisiones basándose en el contexto y la institucionalidad existente. Como se señaló, esto constituye una mirada pluralista a las motivaciones humanas que unen información y valores con acción/decisión (Roggero, 2010).

Por último, respecto a la toma de decisiones, para esta investigación se tomó la idea de que esta refiere al paso del pensamiento a la acción (Aktouf, 2009) que se ve reflejado en el compromiso del individuo que transforma su voluntad en acciones concretas. Por tanto, la toma de decisiones es parte de todas las organizaciones y está presente en todos sus niveles y es por ello que se puede afirmar que se encuentra en todo tipo de organizaciones: empresas, familias, ONG, gubernamentales, etc. En el capítulo 3 se desarrollaron estas cuestiones.

Para dar paso al desarrollo de este último capítulo, se resalta el aporte de Goulet (1986), quien en su documento analiza tres tipos de racionalidad (ética, política y técnica) y los aplica a la toma de decisiones desde una perspectiva de desarrollo, mencionando que:

El análisis del conflicto entre las tres racionalidades conduce estas páginas a sugerir una vasta agenda cultural teniendo implicaciones revolucionarias. [...] La receptividad mutua a las múltiples racionalidades tendrá que resolverse en las esferas de la práctica experimental. El problema más difícil es cómo garantizar que cada racionalidad realmente se afirme mientras respeta a las otras dos (Goulet, 1986, p. 315).

Todo esto indica que el tema que se aborda aquí, es bastante amplio y lleno de retos. Considerando esto, y el alcance de esta investigación, el capítulo se dividió entre relaciones directas e indirectas de la RM, con respecto a la toma de decisiones en las organizaciones.

En las directas se encuentran los vínculos de acuerdo al tipo de decisión, el proceso y el tipo de organización; lo cual se consideró importante, pues esboza la generalidad de la forma como la RM impacta en la toma de decisiones. Por otra parte, se menciona la relación con los individuos y los grupos como decisores; por último, se hace una mirada desde lo organizacional, a nivel práctico y teórico, que resultaba interesante para el entendimiento del fenómeno desde estos dos aspectos que se consideran entonces como complementarios.

Respecto a las relaciones indirectas se menciona el papel de la sociedad, dado que al ser un asunto de decisiones y racionalidad esto generará impactos en los sistemas sociales, por lo cual se consideró importante tenerlo en cuenta.

4.2. Relaciones directas

En este apartado se abordan las relaciones directas que luego de la reflexión, se encontraron entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones en la organización; y que se consideraron como parte de esta condición.

Se entienden como directas porque son identificables en el contexto organizacional, lo que puede verse desde el decisor a nivel individual y grupal; la gestión en lo práctico y lo teórico y; por supuesto en las decisiones que son el eje central de esta relación.

En este aparte se abordan las relaciones entre las diversas racionalidades, la relación entre racionalidad múltiple y la decisión, el vínculo con respecto a los individuos, la correspondencia con el tipo de organización y las relaciones con el tipo de decisor.

4.2.1. La relación entre la pluralidad de racionalidades en la organización²⁷

Es claro que las organizaciones son lugares donde se articulan personas y recursos, para lograr fines. En ellas, día a día se dan cientos de interacciones entre los individuos y se toman decisiones que propenden generalmente porque la organización continúe.

Lo anterior, hace que generalmente la racionalidad aceptada sea la de corte instrumental enfocada en los objetivos de la organización; no obstante, siguiendo a Alvesson (1984) se puede afirmar que, aunque es innegable que la racionalidad instrumental guía la actividad organizacional,

También es cierto que los individuos y actores colectivos actúan de acuerdo a sus restricciones cognitivas, emocionales y socialmente condicionadas, sus grupos de interés, etc. Lo cual influencia la expresión concreta de racionalidad y frecuentemente implica que no puede realizarse muy bien. Así, la idea de una racionalidad general no implica necesariamente que cada individuo en cada situación actúa en concordancia con esto. Ello puede dominar a pesar de muchas desviaciones, intencionadas o no intencionadas (Alvesson, 1984, p. 70).

²⁷ Se usa el término "plural" para identificar la existencia de racionalidades en las organizaciones (multirracionalidad) y evitar confusiones con la racionalidad múltiple.

La expresión concreta de racionalidad, dadas las limitaciones de los individuos o grupos, se hace evidente en la toma de decisiones cuando se presentan las reflexiones por parte del individuo en torno al problema y desde los grupos, mediante los conflictos y acuerdos por conseguir los objetivos organizacionales.

Es aquí cuando la racionalidad múltiple y la multirracionalidad toman un papel importante en términos explicativos y como soporte para contribuir a mejorar los procesos de decisión pues, tal como se verá más adelante, la consideración de la pluralidad de racionalidades en la organización abre una ventana para promover la conversación entre los individuos e incrementar las formas y lógicas racionales de estos; lo que termina ampliando la visión dentro del proceso de adaptación al complejo contexto actual de las organizaciones.

Dentro de la organización, en todos los procesos deliberativos, los individuos y grupos usan y manifiestan sus racionalidades en un armado de coexistencia que logra mantenerse, gracias a la cultura propia de la organización y a la estructura de poder y flexibilidad de los individuos; esto, porque en este proceso es en el que se razona de diferentes formas para enfrentar un problema de la complejidad organizacional.

Por un lado, Schedler y Rüegg-Stürm (2014a) mencionan que las organizaciones en las que se evidencia la multirracionalidad son aquellas que operan en un contexto pluralista, lo que implica que deben legitimarse en diferentes sistemas de referencia relevantes; ellos asocian a estas en general, a las de carácter público pero indican que en sector privado se manifiesta en las de tecnología (altamente basada en conocimiento) y los negocios de familia.

Por otra parte, Holmberg(2010) reconoce la presencia de múltiples racionalidades en las organizaciones, que lidian con lógicas comerciales e ideales aunque reciben aportes de entidades públicas, afirmando que

Las organizaciones de racionalidad múltiple se caracterizan por la incorporación simultánea de diferentes clases de lógicas y diferentes tipos de sistemas de control. Se supone que deben actuar eficientemente en un Mercado comercial y, simultáneamente, actuar eficientemente para obtener ej. Valores sociales, culturales, culturales o artísticos

idealísticos. Sus actividades son a menudo, al menos en parte, financiadas por subsidiarias públicas. Ejemplo de tales organizaciones son clubs de deporte, teatros y varias actividades municipales (Holmberg, 2010, p. 27).

Sin embargo, como resultado de la investigación realizada, que aquí se presenta, se considera que las reflexiones que los autores han desarrollado para el tipo específico de organizaciones descritas, realmente podrían ser aplicables a todo tipo de organización.

Lo anterior, por cuanto al estar en el marco del entorno, *per se*, las hace ser pluralistas así sea en mayor o menor medida. De esta forma, si es un negocio “informal” se requiere una lógica financiera y cotidiana; si es una familia, existen amplias posibilidades de que los padres sean económico/financieros pero los hijos tecnológicos/sociales; hoy en día la tecnología y exigencia de transformación digital, hacen que existan mínimo dos racionalidades en las cuales pensar: tecnológica y económica.

Asimismo, en el futuro el sector privado va a tender a hibridar sus actividades debido a las exigencias cada vez mayores que hace la sociedad y a la “lupa” que se ha puesto sobre sus actividades ya que, por ejemplo, las redes sociales y el internet en general, lo promueven, permiten, incitan y facilitan.

Ejemplo de esto es el surgimiento de programas de “responsabilidad social”, “prácticas ambientalmente sostenibles” y nuevas formas de rendición de cuentas por parte de las empresas; así como la aparición, cada vez más repetitiva, de empresas sociales que representan “lo mejor de los dos mundos”: del privado las herramientas de gestión y del público los intereses sociales.

Esto deja ver que la organización o su tipo, realmente no es el que condiciona la aparición de un número plural de racionalidades, puesto que esto también es inherente a cada individuo al punto que se observa también en su vida diaria, en la que la adaptación y composición de racionalidades se presenta dependiendo del contexto (familia, universidad, trabajo, etc.).

Por ello, la comprensión de los modelos y procesos de decisión que se asocian a la racionalidad; incluyendo el cambio de la concepción económico-centrada, institucional o

política hacia una concepción múltiple tanto en el individuo, como a nivel plural en las organizaciones, se hace fundamental para acercarse al estudio de las racionalidades ya sea a nivel teórico o para su intervención (práctica).

Esto se torna muy relevante, si se considera que este hecho genera la posibilidad de descubrir o aplicar un nuevo marco de referencia para la comprensión de la realidad y que para este trabajo se enfocó particularmente en la toma de decisiones²⁸.

En esta investigación la existencia de un número plural de racionalidades en las organizaciones (multirracionalidad) se abordó desde un sentido interno, es decir, con un enfoque implícito e indirecto referido a lo cultural y comportamental; centrado en las acciones individuales *dentro de las organizaciones* y respecto a la afectación de los procesos de toma de decisiones dentro de la organización. Esta pluralidad también se presenta en el choque de racionalidades, dada la confluencia de las racionalidades individuales en el desempeño cotidiano de las organizaciones.

El sentido externo de estas racionalidades plurales, surgiría también en las relaciones de tipo inter-organizacional (ej.: uniones temporales) o intra-organizaciones (transnacionales, controladora-subsidiaria) y en las relaciones con clientes, proveedores, contratistas y demás *stakeholders*. En estos casos, no siempre es tan claro el choque de racionalidades, puesto que estas relaciones están mediadas por la formalidad contractual y un número de interacciones limitadas; aunque en ocasiones en ellas deben hacerse negociaciones (de índole económico, legal o institucional) pero que tienen un carácter menos profundo que el que se presenta en el día a día organizacional.

A lo largo de este capítulo se ven ejemplos de autores que han abordado este tema; no obstante, por lo general, quienes se refieren al choque de racionalidades que se presentan en las organizaciones desconocen, o no aclaran que estas están representadas y son defendidas por los individuos, con lo cual se deja de lado la multiplicidad de racionalidades que se presentan en estos, es decir, su racionalidad múltiple.

²⁸ En el contexto organizacional e individual desde una mirada compleja de podrían tener en cuenta muchos otros énfasis tales como: aspectos comportamentales, culturales, comunicaciones, de poder, sistemáticos, etc. dado que la realidad es tan diversa, heterogénea y compleja.

Este vacío constituye la base de la perspectiva que planteó la investigación, que se sostiene en este documento, y uno de los medios para diferenciar el concepto de multirracionalidad (en el que Schedler et. al. son pioneros) del que aquí se denomina como racionalidad múltiple y que ya venido siendo explicado a lo largo del documento.

No obstante, se puede evidenciar claramente que el mundo está tan lleno de organizaciones, que es innegable que tanto la multirracionalidad como la racionalidad múltiple aparecen constantemente como parte de ellas y quizás son complementarias.

4.2.2. Relación con respecto a las decisiones organizacionales

Tal como se comentó, al referirse a las decisiones es imposible abstraerse del concepto de “lo racional”; así se evidencia en la teoría y prácticas documentadas para la gestión de organizaciones.

Como punto de partida, e importante referente, se tomó lo mencionado por Chilundo (2004) quien referencia a Simon y deja ver claramente cómo la racionalidad “cambia” de formas y esto se refleja en la decisión, a saber:

Simon (1957, p. 66-67) argumenta que una decisión puede reflejar diferentes formas de racionalidad: una decisión puede ser llamada “objetivamente” racional si de hecho es el comportamiento correcto para maximizar dados unos valores en una situación dada; esta es “subjetivamente” racional si maximiza el logro en relación con el conocimiento actual del sujeto; es “conscientemente” racional en la medida de que la adaptación de los medios a los fines es un proceso consciente; es “deliberadamente” racional por el grado de ajuste de los medios a los fines ha sido provocado deliberadamente (por el individuo o la organización); una decisión es “organizacionalmente” racional si está orientada a los objetivos de la organización; y es “personalmente” racional si está orientado a los objetivos del individuo" (p. 55).

Con base en esto, se puede decir que a la decisión parece dársele adjetivos de su carácter racional dependiendo de los modos de actuación que la guían y no de una forma única. Esto ocurre, ya que puede tener implícitos comportamientos, medios-fines, y objetivos,

como argumentó Simon. Así pues, esto puede aplicarse a las organizaciones como espacios de toma de decisiones

Para abordar el análisis que se propuso para este aspecto, se asumió aquí la visión de la toma de decisiones, que la ve como “arena” la cual se define como sigue:

Una arena de toma de decisiones es el dominio de asunciones, procedimientos, modos de razonamiento, procesos de clasificación y estándares de juicios que llevan a preferir uno entre varios cursos de acción posibles (Goulet, 1986, p. 301).

La arena es entonces donde se presenta el choque, conflicto y negociación de lógicas y tipos de racionalidad del propio individuo en su toma de decisiones personal y de su actuación como parte de un grupo decisor; aunque el proceso de decisión depende también del tipo de decisión y de organización en la que se encuentre dicho individuo, lo cual es una de las relaciones de la racionalidad múltiple con las organizaciones.

La importancia de comprender esto, y hacerle frente, recae en el hecho de que la visión unidimensional del proceso de decisión o el conflicto no manejado entre los múltiples criterios de racionalidad del individuo, genera que las decisiones que se toman sean reducidas a un solo aspecto o dimensión de la realidad a la que se enfrenta.

De esta forma, las “demandas de cada racionalidad producen conflictos sin fruto o la abdicación unidimensional de una racionalidad ante la agresión intelectual del otro, el reduccionismo y la abdicación por igual producen decisiones pobres” (Goulet, 1986, p. 305).

Con base en esto, los diversos actores pueden estar viendo y compartiendo un mismo problema, pero perciben elementos y juicios diferentes de este debido a la racionalidad múltiple que los caracteriza; si esto no se reconoce y armoniza, afecta significativamente las decisiones que se toman en la organización, pues los individuos son quienes eligen el curso de acción que se toma.

De este modo, se continúan tomando decisiones con criterio monoracional económico/financiero (en general); lo cual implica, seguir tomando decisiones solamente económicas, pero no decisiones como tal.

Esto debido a que al evadir o ignorar los múltiples y diversos matices de la realidad que está presente (que se invisibiliza o transmuta al sentido económico-financiero), la decisión pierde parte de su sentido ya que las acciones se convierten en aplicables y exitosas en un solo campo; lo anterior refuerza el que se sigan tomando de esa manera.

Esto generalmente ocurre porque, con este tipo de decisiones monoracionales se ven resultados en el corto plazo con generación de riqueza monetaria, pero que no tiene una perspectiva de los impactos que genera en los aspectos sociales, ambientales, institucionales e incluso económicos en el mediano o largo plazo (que son difícilmente cuantificables pero que suceden)²⁹.

Adicionalmente, considerando los límites de atención que tienen los individuos (que terminan siendo más evidentes en los grupos), termina imponiéndose el lenguaje más comúnmente conocido y dominante, es decir, el económico con lo cual las decisiones se tornan parcializadas como se indicó.

Por ello, es importante ampliar las posiciones racionales de las organizaciones de manera que se permita e incentive a que los individuos, hagan uso de su racionalidad múltiple para que los aportes a la resolución de problemas de decisión sean más amplios, robustos, creativos y correspondientes con el entorno y los requerimientos organizacionales.

Así pues, es importante en primer lugar reconocer que en todos los niveles de gestión de una organización (táctico, estratégico u operativo) siempre habrá problemas y oportunidades de mejorar que ameriten una decisión.

Cuando existen varios problemas a resolver y decisiones que tomar, se establecen jerarquías para dicha decisión, según el orden de importancia o la urgencia. Esto se hace viendo las señales internas (conocimiento) y externas (del entorno) determinando a qué aspectos se les presta atención; es por ello, que se jerarquizan tanto los problemas, que

²⁹ Esto se desarrolla de manera interesante en Sanabria Rangel, P. E. (2019). Hacia la construcción de una bioética administrativa: La bio-administración. *Universidad y Empresa*, 21(37), 170-203. DOI. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6637>. Disponible en <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/index>

representan complicaciones, como las oportunidades, que implican el incremento de la satisfacción (Bonome, 2009).

En este aspecto, la comunicación juega un papel muy importante ya que es el medio por el que se manifiestan los problemas/oportunidades. Así mismo, los individuos tienen la posibilidad de comprender y dar a conocer su posición racional, en un proceso de toma de decisiones, interactuando con sus pares y divulgando a los demás miembros las acciones a llevar a cabo en la organización. Esto se enlaza con el hecho de que los decisores en el contexto organizacional,

Además de mirar el asunto concreto que se está tratando, miran también los efectos o consecuencias que tendrá la decisión para el futuro de la organización como un todo. En este sentido, para Simon las organizaciones funcionan como una maquinaria compleja, cuyo engranaje es la comunicación (p. 736) Así, dentro del contexto administrativo, los procesos de decisión tienen lugar en determinados puntos dentro de la organización, para ser luego comunicados al resto de sus miembros. De esta manera, se elimina una parte de la autonomía decisoria de los individuos y se sustituye por un proceso de toma de decisiones “organizacional” (Bonome, 2009, p. 198).

La comunicación como engranaje en la toma de decisiones, entonces se vincula con el proceso de decisión. Pues, aunque los individuos pueden perder parte de su autonomía de decisión, como consecuencia de que las decisiones les sean comunicadas, estas terminan reflejando en gran parte la racionalidad de quienes las tomaron.

Por supuesto, en ellas se manifestará la racionalidad múltiple de cada individuo mediante las lógicas que consideró en función de la situación que se presenta en el momento de decisión. Ello influye en el resultado del proceso de toma de decisiones organizacional.

Como se ve, la consideración de la racionalidad múltiple en la organización (en cuanto perspectiva que corresponde a los individuos) permite entenderla como una cuestión “natural”. Con ello, se hace posible concebir que en el momento de la decisión las personas son más conscientes de sus capacidades, “traducen” el lenguaje de otras racionalidades, observan muchas otras dimensiones del entorno organizacional y aprenden a resolver conflictos mediante el diálogo de racionalidades, intereses y comprensión del otro.

Así, hablando de un decisor individual, se observa que reconociendo la racionalidad múltiple este tiene mayor capacidad de abordar un problema desde lo complejo; pues utiliza conscientemente diferentes ópticas y con ello, puede generar múltiples alternativas de solución sobre las cuales actuar y que representan también la consideración de múltiples dimensiones e impactos.

Esto a su vez, va generando el tránsito de una posición dicotómica (blanco o negro) propia del tipo de racionalidad moderno, a una de multiplicidad de opciones (matices de grises) que es el llamado del tipo de racionalidad posclásico. Así, las decisiones individuales resultan más robustas al considerar aspectos dimensionales diferentes al económico y compuestos por dos o más factores, lo que implica cambios en la cultura y el comportamiento organizacional.

Esto se convierte en un reto para la gestión, puesto que el reconocimiento explícito de la multiplicidad de racionalidades en los individuos puede traer nuevas perspectivas y herramientas que sirvan a las organizaciones.

De este modo, con el fin de indicar los enlaces que surgen entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones en las organizaciones, aquí se mencionan cuatro aspectos principales que las vinculan: el tipo de decisión, el proceso de decisión, el tipo de organización y el tipo de decisor.

- Relaciones con el tipo de decisión

Las racionalidades que posee el decisor o que este representa al exponer sus criterios, es decir su racionalidad múltiple, influye en todos los tipos de decisión: rutinarias, innovadores y de adaptación. Un ejemplo de esto, en el caso de una rutinaria, es el propuesto por Amartya Sen, quien se refiere a la decisión de entregar una flauta a uno de tres niños y dice que:

[...] alguien libertario se la daría al que la hizo, el igualitario económico al más pobre y el utilitarista a quien sepa tocarla. Sen se enfoca en mencionar que los reclamos de esas racionalidades imparciales y otras deben ser considerados para hacer una evaluación de resultados justos (Sen en Burke, 2010, p. 541).

En el ejemplo, que se encuentra en un contexto de justicia, es posible identificar de otra manera las racionalidades de cada individuo. Al primero con una sustantiva-lógico institucional; el segundo con una sustantiva-social y; el tercero con una instrumental-lógico económica (de acuerdo con el marco propuesto en el capítulo 2).

Ahora bien, la posibilidad de identificación del posible actuar del individuo, que permite etiquetarlo como “igualitario” o “libertario,” se da debido a la identificación de los valores y lógicas que defiende, y que se encuentran en su elección de racionalidad ante situaciones que requieren poco involucramiento de su parte o meramente su opinión sobre un tema.

Este punto resulta trascendental para la reflexión, pues se refiere al hecho de que, dependiendo de 1. El tipo de decisión, 2. El grado de involucramiento, 3. La repercusión en sus actividades y 4. Las implicaciones para su futuro u estabilidad, el individuo realiza un proceso de comparación (con mayor o menor nivel de profundidad) entre sus diversas lógicas de racionalidad (que este traduce en lo que conocemos como “criterios” de decisión). Así pues, en cuanto al tipo de decisión a la que se enfrenta la persona se puede afirmar que este influye de manera importante en su comportamiento y por ende en la racionalidad múltiple.

Respecto a las decisiones rutinarias, el proceso de decisión se presenta con el establecimiento de oportunidades y requerimientos bajos pues, por lo general, las actuaciones ya están definidas a través de procesos, guías, funciones y otras herramientas de control que se encuentran a disposición del individuo.

En consecuencia, la racionalidad múltiple tiende a ser poco activa en este tipo de decisión dado que el espacio para la reflexión es limitado al ser decisiones prácticamente ya tomadas o con un modo estándar de tomarlas, a no ser que al individuo que la ejecuta pretenda mejorar la manera de realizar los procesos rutinarios mientras los desarrolla. Solo que en este caso en el que se genera un cambio de rutina, se estaría hablando de la tipología de decisiones de adaptación.

En este tipo de decisiones (de adaptación) sí existe un mayor requerimiento de reflexión por parte de los individuos, pues estas implican cambios y decisiones con impactos al mediano plazo, que deben articularse con la estrategia global de la organización.

Esto hace que el individuo deba dedicar más tiempo y atención a los problemas u oportunidades que intenta resolver, ya que lo que decida tendrá repercusiones en su futuro y en el engranaje de las actividades de la organización. Como en este tipo de decisiones existen partes establecidas y otras no, existe espacio para la interacción entre las variadas racionalidades con el fin de lograr los objetivos perseguidos, con el cambio o los valores que se defienden.

La racionalidad múltiple se presenta aquí entonces, como el proceso interno cognitivo que desarrolla el individuo para equipar y generar las alternativas, con una restricción de alcance temporal de mediano plazo y enfocándose en cambios con base en lo ya existente; lo cual incide, en la manera en la que el individuo aborda el problema de decisión ya que tendrá un referente pre-establecido que se convierte en referente de lo que sería racional o no hacer.

Por último, en el caso de las decisiones innovadoras es en donde la racionalidad múltiple se manifiesta plenamente pues al implicar “arenas de decisión”, en las que no se conoce la forma “correcta” de actuar y al plantear problemas que no se han enfrentado previamente, los individuos deben recurrir a la creatividad y análisis profundo para generar estrategias de actuación involucrándose profundamente en el proceso, ya que saben que actúan bajo riesgo o incertidumbre.

Es en esta arena en la que, los choques y conflictos se dan con mayor frecuencia e impacto pues se requiere tomar en consideración tantos escenarios y criterios como sea posible, lo cual representa un “terreno fértil” para el desarrollo de la racionalidad múltiple del individuo.

Otro aspecto a considerar respecto a las decisiones innovadoras, es que éstas pueden provenir de la aparición de contingencias en las organizaciones. En cuanto a esto, se puede decir que en casos en los que se presentan: urgencias, requerimientos externos con graves impactos, mucha incertidumbre y alta volatilidad las organizaciones suelen ser más abiertas y flexibles y tienden a aceptar múltiples lógicas con el fin de solucionar el asunto que se presenta.

Por ello es que, de forma cada vez más recurrente, las organizaciones están intentado cambiar estos asuntos, pues muchos problemas y descontentos sociales, ambientales y demás llegan a sus puertas mostrando que las soluciones estándar no funcionan.

Así pues, la racionalidad múltiple se presenta en mayor o menor medida según el tipo de decisión a la que cada individuo se enfrenta en la organización. Cada decisión requiere un involucramiento, atención, riesgo y tiempo diferente; todo esto incide en la decisión que se toma tanto en términos del tiempo que se le dedica, como de análisis de la situación que se enfrenta

Por supuesto, lo anterior también condiciona el comportamiento del individuo y el uso que este hace de las lógicas y formas de racionalidad que posee. No es lo mismo razonar respecto a la omisión de un paso en el proceso de compras, los integrantes que deben conformar un área o si se debe incursionar en la producción de un nuevo producto.

De esta forma, la relación principal que se presenta entre racionalidad múltiple y toma de decisiones, con base en el tipo de decisión, se da principalmente con el tiempo dedicado a la decisión y cantidad de lógicas de racionalidad que se involucran.

De esta manera, se requieren decisiones con mayor o nivel menor de robustez de acuerdo con la complejidad del problema o situación que se enfrenta; no se trata de complejizar las cosas sin razón, o ser abierto, sino de que las decisiones sean complejas cuando el contexto o la situación lo requiere y sencillas cuando las cosas así se presenten; en términos de racionalidad, racionalidades únicas ante situaciones en que la decisión es rutinaria y está predeterminada, y racionalidades múltiples ante situaciones en las que las decisiones resultan ser adaptativas o innovadoras.

- Relaciones con el proceso de decisión

La relación entre la racionalidad múltiple y el proceso de decisión, se da como consecuencia de la influencia directa que tiene el individuo en la elección y la acción. Al respecto se sabe que el individuo manifiesta estados mentales (creencias o intenciones) y eventos mentales (juicios, elecciones o decisiones) (Wedgwood, 2014) que son los que marcan la pauta en su comportamiento, pues los primeros son parte de su pensamiento y los eventos parte de su actuación.

Con base en esto se puede afirmar que, en la **etapa previa** al proceso de decisión, cuando el individuo toma conciencia de la existencia del problema y la necesidad de decidir, el origen de los criterios de decisión es la observación o la identificación indirecta.

Al decidir, cada individuo pasa por un proceso de racionalización superficial que tiene en cuenta si el proceso afecta o no a la organización o a las actividades que se llevan a cabo (dependiendo del nivel en el que se encuentre); con lo cual, la determinación del nivel de afectación se basa en alguna lógica racional. Por ejemplo, esto puede ocurrir en el caso en el que no decidir, implica que una empresa reciba una multa o sea requerida por entes de control.

Ante esta situación se puede responder mediante una actuación mono-racional o una multi-racional; cuestión que depende del individuo, del nivel de especialización de su campo y de sus grados de libertad y poder. En ese marco, un mando medio o alguien del nivel operativo puede estar limitado en cuanto a la variedad de racionalidades que emplea para decidir, mientras que los gerentes logran una visión más multidimensional de la decisión por su posición en cargos estratégicos y acceso a información más completa

Por ello, es a quienes se les consulta prioritariamente (pues no caen en las especializaciones de las funciones por áreas) razón, en parte, por la cual a estas personas se les conoce generalmente como pensadores de la organización, mentes maestras o estrategas.

Esta relación de la RM con la toma de decisiones en las organizaciones es trascendental pues, básicamente, deja ver que cada problema siempre es interpretado por cada individuo (sujeto a sus intereses, nivel jerárquico, cargo y capacidades y a los objetivos de la organización).

Por otra parte, ya en la **etapa de ejecución** de la decisión, es decir, cuando: se define el problema, se establecen las metas, se buscan soluciones, se compara y se elige; aquí la racionalidad múltiple, se evidencia en la forma en que el individuo interpreta el suceso al que se enfrenta y las propuestas que hace para enfrentarse a este ya que, dependiendo de

su racionalidad preponderante o de la que surja de la unión de algunas de estas, la persona procede a elegir y proponer alternativas.

La racionalidad múltiple aporta entonces a las etapas de identificación y de generación de alternativas ricas en diversidad de criterios. Por tanto, en esta etapa es en la que la perspectiva del individuo toma gran relevancia, pues se articula con su contexto y su subjetividad (reflejada en su identidad).

Por lo cual “para establecer la verdad o validez en términos prácticos, muchas racionalidades son discernibles. Cada una de ellas expresa preferencias de alguna cultura, especialidad profesional o la concepción variable de las tareas a realizar” (Goulet, 1986, p. 301).

Así pues, la perspectiva del individuo y por ende su racionalidad múltiple en un contexto de decisión, está marcada por:

- Su formación, contexto socio-cultural e historia (experiencia).
- El cargo o labor que desempeña y el nivel organizacional en el que se encuentra.
- Su capacidad de separar los contextos y sistemas sociales. No es lo mismo estar en la universidad que en la empresa, conversando con un hermano o un jefe.
- Su comunidad de significado profesión u oficio base, pues cada una de ellas aporta al individuo lógicas de racionalidad reforzadas en mayor o menor medida. A un psicólogo se le refuerza la mirada del individuo; al sociólogo y antropólogo la sociedad; en ciencias económicas hacia la riqueza y gestión de recursos; a los abogados hacia lo institucional y legal, etc. (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a).

Ahora bien, en la mayoría de organizaciones (en el nivel táctico) existe la especialización de los equipos de trabajo, en campos determinados (contabilidad, mercadeo, ventas, producción) lo cual hace que surjan propuestas con una línea central en la que cada individuo genera razones para desarrollar cada etapa del proceso de decisión, incluida la de ejecución.

Estos grados de especialización de los individuos dan origen a la multiplicidad de formas de ver el mundo, el contexto y la situación de la organización y, por tanto, afectan la decisión pues hacen parte de la interacción entre la cultura organizacional y la del individuo.

Siguiendo a Chilundo y Aanestad (2004), los actores tienen agendas, intereses, tecnologías existentes y culturas organizacionales diferentes que siempre afectan la decisión.

Entre los factores de la toma de decisiones, entendida como una tarea a realizar por un agente dentro de una situación, Simon resalta los siguientes: 1) los niveles de aspiración; 2) las expectativas que nos formamos sobre la base de esos niveles; 3) la atención puesta en los aspectos realmente relevantes de una situación; 4) el conocimiento que tenemos acerca del asunto a tratar, y 5) la complejidad del caso. (Bonome, 2009, p. 76).

Estos factores de decisión se intentan “minimizar” con el proceso racional para tomar decisiones en las organizaciones por ello

La racionalidad en este sentido no es un atributo de una acción o comportamiento sino un atributo de un proceso deliberativo, intelectual [...] se refiere, por ejemplo, a los procesos mediante los cuales un individuo u organización piensa a través de una política o problema administrativo, situación o curso de acción (Bartlett y Baber, 1999, p. 57).

Esto significa que la racionalidad múltiple del individuo, se encuentra influenciada altamente por la manera como este comprende y le asigna importancia a las políticas o indicaciones de la toma de decisiones en un contexto organizacional.

En suma, existen un sinnúmero de factores que influyen en el proceso de racionalización y elección de lógicas para actuar en una circunstancia dada; pues a partir de estos, el individuo orienta su racionalidad hacia una u otra forma y hacia una o varias lógicas ya que se supone que actúan en beneficio de la organización (al igual que para su bien propio).

No obstante, como parte del marco de comprensión de la limitación de la decisión, Simon (1979) considera que aquello “a lo que prestamos atención, sea de manera planificada o por casualidad, es un determinante principal de nuestras decisiones” (p. 754). Este autor considera al respecto, que existe un déficit general de atención derivado de la escasa

información que se considera y por tanto cree que todos los actores podrían mejorar la calidad de sus decisiones.

Esto se lograría mediante la búsqueda sistemática, pero selectiva, de una diversidad de ítems dentro de las fuentes de información a las que se tiene acceso. De esta manera, Simon considera como componente básico a la hora de la toma de decisiones la forma como se representan los problemas. Esto se vincula con la primera etapa del proceso de decisión y supone la necesidad de la práctica en la resolución de problemas, sobre todo

Porque algunos planteamientos administrativos o de organización, tal y como se presentan en la realidad, pueden resultar muy difíciles. Pero, una vez que son reformulados de modo adecuado, podrían simplificarse de forma significativa. Pensar sobre un problema para replantearlo en términos de esquemas ya conocidos y asimilarlo a situaciones que nos resultan familiares incide en la eficacia y en la eficiencia de la toma de decisiones. Obviamente, diferentes representaciones de un problema producirán distintas propuestas de solución (Bonome, 2009, p. 203).

Ejemplo de esto, es el problema que surge con comunidades cuando se quiere implementar un proyecto de explotación minera. Si el decisor toma una lógica económica, las alternativas podrán incluir recompensar a las comunidades o pensar en los impactos positivos por la generación de empleos; por el contrario, si se considera desde lo social, la comunidad pasa a observarse como perjudicada/beneficiada cuando se pondere el impacto económico, los daños ambientales al paisaje y aire (por decir) y las transformaciones en su cultura. Nótese que en cada caso las propuestas y soluciones resultan siendo diferentes, como lo mencionaba Simon y como se ha insistido en el documento.

Por otra parte, “la conducta racional en el mundo real está tan determinada por el ‘entorno interno’ (*inner environment*) de las mentes de las personas -los contenidos de memoria y sus procesos- como por el ‘entorno externo’ (*outer environment*) del mundo en el que actúan -y que actúa en ellos-” (Bonome, 2009, p. 101). En ese marco, la racionalidad múltiple hace parte del mundo interno, que se expresa al mundo externo mediante el lenguaje comunicativo entre los individuos y que se solidifica en las decisiones.

Por todo lo anterior, puede decirse que la relación entre la racionalidad múltiple y el proceso de decisión en las organizaciones se refleja en la actuación del individuo, que se define en la arena de decisión.

Así pues, retomando a Goulet (1986)³⁰ cuando en la arena convergen las diversas racionalidades, estas chocan entre ellas respecto a las metas que persiguen y el enfoque que tienen de tal manera que cada una parece afirmarse a sí misma como la prioridad. No obstante, la presencia de todas ellas es fundamental para que la decisión incorpore mejor la complejidad de la realidad en la que se toma. Por ello es que se afirma a modo de ejemplo que

Si la racionalidad técnica prevalece, las decisiones fácilmente no son ni políticamente factibles ni éticamente dignas. Por el contrario, el triunfo de la lógica política sin la debida consideración por las demás racionalidades puede llevar a decisiones que son técnicamente catastróficas o moralmente repugnantes [...] La lección a ser considerada aquí es que las buenas decisiones deben mostrar muchas cualidades, de las cuales no todas pueden surgir de la aplicación unilateral de una sola racionalidad en las arenas de decisión (Goulet, 1986, pp. 303–304).

Lo que esto indica es que se requiere la aplicación de varias lógicas de racionalidad en la arena de la decisión estableciendo un patrón vertical entre racionalidades, es decir, de jerarquización de una sobre otra (Figura 7). Lo anterior deja ver el reduccionismo existente en las organizaciones, que no permite un adecuado proceso de toma de decisiones ya que, como se ha mencionado, esta aproximación muestra el contexto con un solo referente de la realidad cuando son muchos los factores que influyen y son múltiples las situaciones se presenten en el modo en que lo hacen

³⁰ Quien identificó la racionalidad ética, técnica y política.

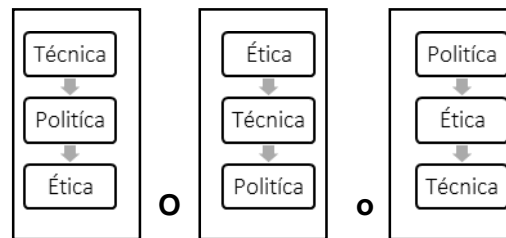


Figura 7. Interacción vertical de tres racionalidades

Fuente:(Goulet, 1986, p. 305)

La Figura 7 muestra que, en la interacción vertical de tres racionalidades, lo que se presenta es una “lucha” porque alguna lógica sea priorizada y con ello sean sus objetivos y metas los que orienten la decisión. Por ejemplo, si el orden jerárquico tomado es ética, técnica y política entonces se propenderá primero por lo moral de la decisión, seguido por lo técnicamente viable y dejando para el final lo relacionado con el poder.

Por esto, y en busca de que se minimice el reduccionismo, Goulet (1986) propone que la relación de las racionalidades sea de manera horizontal (circular, como se muestra en la Figura 7. Si bien el autor la aplica a nivel organizacional, en este trabajo se considera aplicable para el individuo y su racionalidad múltiple, dado que es este el que defiende o justifica una o varias lógicas racionales.

Para que esto se dé debe haber un “diálogo” entre racionalidades en el que se reconozca que cada una es solo una parte del todo y que, como lo menciona el autor, esta puede ser la lógica dominante pero que incluye otras formas en ella implícita.

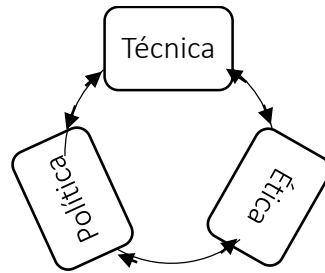


Figura 8. Interacción horizontal de tres racionalidades

Fuente: (Goulet, 1986, pp. 305–306)

Lo desarrollado por Goulet (1986) recae en el campo de la multirracionalidad, pero como el enfoque de esta investigación es en lo individual, lo anteriormente dicho sobre la interacción vertical u horizontal de las racionalidades implica que los individuos pueden dar el paso de una mirada vertical de monoracionalidad hacia una circular que implica el choque y composición de lógicas racionales, que es a lo que está llamada la racionalidad múltiple. Esto hace que el individuo requiera, desarrollar la capacidad de poner en práctica el uso de distintos criterios para analizar y decidir y la habilidad de razonar de manera múltiple.

En conclusión, la relación de la racionalidad múltiple con el proceso de decisión se da a través de la influencia que la primera tiene sobre la forma de considerar el problema y en el énfasis que se le da en el marco de valores y formas de racionalidad que suelen diferir. Asimismo, hace presencia en la arena de decisión durante todo el proceso hacia la elección puesto que en este es en el que surgen las razones para tomar una u otra alternativa o unir algunas de estas.

Esto genera un impacto en la riqueza de los procesos de decisión, pues al ampliar las dimensiones u horizonte de la realidad la mirada se torna menos parcializada; de esta forma, una única racionalidad solo garantiza decisiones de tipo económico (la dominante) mientras que dos o más racionalidades ya representan híbridos que permiten la ampliación del rango de valor y la generación de múltiples racionalidades, que inciden en las culturas organizacionales y comportamientos cuando un individuo interactúa en su entorno.

- Relaciones con el tipo de organización

Sea el momento para recordar que en la investigación se tomó como concepto de organización “el conjunto interrelacionado e interdependiente de personas, categorías, roles y medios reunidos con el fin de lograr uno o varios objetivos predeterminados” (Aktouf,

2009, p. 163) y que, desde una visión sistémica, incluye flujos de trabajo, información, decisión, directivas, relaciones informales en toda ella, lo que lo aterriza en la noción de complejidad (Aktouf, 2009).

La aceptación de la racionalidad múltiple y la multirracionalidad en las organizaciones, así como la forma en la que se gestionan dependen, en términos de legitimidad, por su importancia y existencia, del tipo de organización en el que el proceso de decisión se desarrolla. Esta es otra relación que se consideró importante resaltar en este trabajo.

En el caso de las entidades de gobierno, desde una perspectiva institucional, se puede considerar más fácil el reconocimiento y uso de la racionalidad múltiple pues se trata de organizaciones que, dada su naturaleza, se mueven en entornos pluralistas y por ende sus miembros deben poder comprender las demandas de los agentes relacionados y ser capaces de razonar sobre estas desde múltiples lógicas.

Por otra parte, en el sector privado (empresas) parece más difícil el reconocimiento de la racionalidad múltiple, pues la orientación hacia el lucro hace que la racionalidad económico/financiera sea la preponderante; no obstante, el que esto sea así no implica que la racionalidad múltiple deje de estar presente en los individuos o que no pueda usarse en las decisiones organizacionales; sino que su manifestación se ve reducida aunque en decisiones innovadoras es el espacio para expresarse.

Sin embargo, esto puede cambiarse y lograr que las empresas sean espacios para la racionalidad múltiple de los individuos, tal como sucede en las empresas de base tecnológica dadas sus dinámicas de operación en incertidumbre y cambios vertiginosos en las tecnologías (Bartl y Grand, 2014, citados en Kuno Schedler y Rüegg-Stürm, 2014).

Por último, es importante resaltar que cuando la imposición de una racionalidad se da en el sector privado, puede que los individuos la acepten, aunque siempre existirá un proceso de “resistencia” respecto a las creencias, formas y lógicas racionales propias (más interiorizadas y consolidadas) a nivel individual. De allí que las decisiones formales puedan representar la racionalidad dominante, pero que en instancias no formales se generen y acepten otro tipo de lógicas.

Por ejemplo, en el campo educativo M.J. Carvalho (2011) propone el paso de las decisiones impuestas a las construidas, pues las primeras son fruto de la racionalidad lineal y mecanicista que suele imponerse en la organización y que es simplista (burocrática, técnica). Por el contrario, cuando existe cierto margen de autonomía se genera el espacio para un proceso de toma de decisiones construidas que suelen corresponder mejor a las necesidades y expectativas.

Así, cuando las decisiones son construidas en las organizaciones se permite escuchar las soluciones variadas que los actores generan para la organización y que muestran la amplia gama de soluciones alternativas que surgen respecto a las que se prevén con una racionalidad impuesta al individuo.

Esto es observable e incentivado en empresas como Google, Apple y, en general, en aquellas basadas en tecnología y plataformas digitales donde la creatividad es aspecto central en el desarrollo de las actividades diarias y esto implica que la racionalidad expanda sus horizontes a múltiples lógicas.

Otro aspecto relacionado con el tipo de organización tiene que ver su tamaño, aunque en realidad, la racionalidad múltiple se presenta en organizaciones de todas las dimensiones. Por tanto, ya sea en el caso grandes empresas (corporaciones) o de los creadores de políticas (ministros), de los pequeños emprendedores o de los dueños/gerentes de empresas micro, pequeñas y medianas, se presenta la necesidad de que los individuos puedan desarrollar su racionalidad múltiple con el fin de que sus decisiones y aportes sean más amplios y consecuentes con el entorno.

Aunque de acuerdo con el tamaño de la organización la exposición a esto es más o menos amplia, pues en un emprendimiento por ejemplo se requiere que el emprendedor solucione asuntos de todas las áreas, considerando múltiples aristas que le permitan avanzar hacia el objetivo de crecer su idea; mientras que en una gran empresa un asunto importante y complejo se divide según la competencia a las áreas especializadas.

Desde el punto de vista del decisor, en el caso del gerente/directivo como representante de la organización y en su posición de líder y gestor impacta con su(s) racionalidad(es) en los demás niveles de la organización en donde, dado que ella(s) es la preponderante(s) se

prefiere lográndose una importante influencia de su pensamiento sobre el de los demás hasta tomarse como justificante de la actuación cotidiana de toda la organización. Por ejemplo, si el gerente tiene una perspectiva en innovación o un enfoque económico, muy seguramente, sus asesores terminen considerando y trabajando sobre las racionalidades del directivo.

Esto se vincula con el tamaño de la organización al presentarse mayor o menor incidencia de la racionalidad de los líderes (decisores) sobre los demás miembros de la organización y que va cambiando de sentido muy a menudo debido a los problemas de comunicación a los que se enfrentan todas las organizaciones. Pues, entre más intermediarios del mensaje, a medida que avanza de arriba hacia abajo, este tiende a tergiversarse e irse adaptando a los intereses, esquemas de poder y demás condiciones de la organización de acuerdo con los diferentes niveles organizacionales.

Adicionalmente, dependiendo del tamaño de la organización existe una mayor prevalencia de la perspectiva individual o de la grupal, con base en el nivel de poder directo que se puede ejercer entre las directivas y los subordinados. Por ejemplo, en las microempresas es el gerente/dueño el que toma decisiones de forma unilateral (con su racionalidad, normalmente basada en dos criterios o uno) mientras que en la gran empresa es muy complicado eludir la incidencia de los demás actores en las decisiones (con sus racionalidades y basados en múltiples criterios).

En las entidades públicas se suman los temas asociados a aspectos burocráticos. Por ello, tanto la comunicación como el poder juegan un papel muy importante para determinar la posibilidad de que la racionalidad múltiple se manifieste, ya que en organizaciones en las que los individuos estén coartados a un solo criterio de decisiones se tenderá a aplacarse, e incluso eliminarse cualquier lógica que difiera de la principal con el fin de que se garantice la continuidad de lo predominante.

Así pues, según el tipo de organización la racionalidad múltiple se manifiesta en mayor o menor medida e incide en las decisiones organizacionales mediante las posturas del individuo.

- Relaciones con el tipo de decisor

Finalmente, aquí se alude a la relación entre la racionalidad múltiple y el tipo de decisor que se encuentra en el contexto organizacional. Esto ha sido estudiado de alguna manera, por ejemplo, a través de la idea de los "*animal spirits*" o de los decisores con aversión al riesgo.

Si se alude a este tema es posible observar que la misma idea de la existencia de diferentes tipos de decisores, muestra la existencia de racionalidad múltiple en ellos, pues todos los decisores manifiestan diversas racionalidades, o combinaciones de estas, en el momento en que toman decisiones.

Dependiendo del nivel organizacional, y siguiendo el ejemplo de Goulet (1986), es posible identificar tipos de actores en cuanto al desarrollo de la decisión, pues por ejemplo en el campo político hay especialistas técnicos, políticos y agentes que presionan cada uno de los cuales tiene su racionalidad e intereses a defender.

Esto permite retomar a Roggero (2010), quien observa la racionalidad múltiple como una mirada diversa a las motivaciones humanas que unen información y valores con acción/decisión, lo cual se materializa en la existencia de diferentes tipos de decisores diferenciados por las motivaciones que los llevan a actuar y que puede estar fundamentada por asuntos de poder, reputación, una mirada temporal o valores; con lo cual, se afecta la decisión al "aterrizar" estos factores motivacionales en lógicas de racionalidad para ganar legitimidad (conocido como racionalización).

Por ello, racionalidad a futuro será asociada a voluntad, emoción, estética y creatividad; ya que los tipos de decisores seguirán existiendo por sus lógicas propias y sus motivaciones, pues

El proceso de toma de decisiones "trasciende la capacidad de los métodos meramente intelectuales y las técnicas de discriminación de los factores de la situación. Los términos pertinentes a ella son "sentimiento", "juicio", "sentido", "proporción", "equilibrio", [y] "adecuación". Es una cuestión de arte más que de ciencia, y es estética más que lógica (Mahoney y Godfrey, 2014, p. 235).

El tipo de decisor y la decisión organizacional dependen entonces de la racionalidad múltiple, que toma en consideración factores que van más allá de lo intelectual y retoman

aspectos propios del humano como sus motivaciones, sentimientos y creencias; lo cual incrementa las lógicas racionales que considera al decidir. Esto se encuentra totalmente vinculado con el llamado por un tipo de racionalidad posclásico, que responda a las demandas del entorno de la sociedad del conocimiento.

Asimismo, los individuos a medida que toman decisiones incorporan nuevos conocimientos y por ende lógicas y formas de racionalidad que van ampliando su racionalidad múltiple, la cual adaptan al contexto y las prácticas organizacionales, es decir, los individuos cambian de racionalidad según sea el problema a solucionar. Un ejemplo de ello lo brinda Gough (2002) desde una mirada a la academia:

[...] los individuos pueden cambiar frecuentemente entre diferentes racionalidades. Para ilustrar cómo esto puede suceder, podríamos observar a un miembro de la Facultad de una universidad para exhibir, en rápida sucesión, una racionalidad igualitaria (por ejemplo, al defender la igualdad de la biosfera como un principio rector de los programas de educación ambiental), una racionalidad burocrática (por ejemplo, mientras realiza una revisión de garantía de calidad), una racionalidad de mercado individualista (p. ej., mientras compete con el personal de otra universidad por fondos de investigación o estudiantes) y una racionalidad fatalista (p. ej., al reflexionar sobre su incapacidad de influir en las deliberaciones de la Junta de promociones (Gough, 2002, p. 276)

La propuesta de Gough (2002) trasladada al marco de racionalidad múltiple propuesto en esta investigación, clasificaría a la racionalidad igualitaria dentro de la forma sustantiva y lógicas social/ambiental de la racionalidad del individuo; la burocrática en instrumental e institucional y la de mercado es instrumental, económico/financiera; claramente esto dependerá de la racionalidad de cada individuo que lea el ejemplo del autor, dada su racionalidad múltiple.

Por ello aquí se considera que, bajo una mirada desde la racionalidad múltiple, así un decisor tenga alguna lógica predominante (dada su profesión o experiencia) o la combinación de estas como es el caso de uno que defienda el ambiente desde una forma sustantiva o el mercado de capitales desde lo instrumental, en adelante puede ser llamado un “decisor múltiple” pues en cada iteración de toma de decisiones ajusta su racionalidad a los requerimientos del problema y el tipo de organización. Mostrando esto que la relación

entre las decisiones organizacionales y el tipo de decisor bajo la racionalidad múltiple es directa y vinculante, con la forma en la que realmente razona el individuo.

4.2.3. Relación con respecto a los individuos

En cuanto a la relación de la racionalidad múltiple con la toma de decisiones en las organizaciones desde el individuo, adicional a lo que se ha venido planteando desde los subtítulos precedentes, se puede afirmar que el decisor se encuentra predispuesto por el entorno organizacional y los grupos sociales a los que pertenece pues

Dado que es posible identificar múltiples formas de racionalidad, la posesión de cualquiera de las cuales predispone a un individuo a valores particulares, actitudes, interpretaciones de conocimiento, definiciones de problemas y visión de lo que es en su propio interés. La forma de racionalidad exhibida por ciertos individuos en momentos y lugares dados, se argumenta, como consecuencia de variables lógicamente antes relacionadas con ellos:

- Membresía (o no) de grupos sociales limitados;
- Su libertad (o falta de libertad) de acción (Douglas y Wildavsky, 1982; James y Thompson, 1989), (Gough, 2002, p. 276).

En consecuencia, considerando que el individuo cuenta con esta predisposición, la relación de la racionalidad múltiple con la toma de decisiones en las organizaciones implica para el individuo, en primera medida, la toma de conciencia de su propia habilidad de razonar de diferentes maneras, en diferentes momentos y lugares.

Ahora bien, dado que este se encuentra ante un entorno cambiante, es necesario que tenga en cuenta todas las restricciones propias de la racionalidad limitada (la cual viene dada por la naturaleza misma del ser humano) y la complejidad de este, tanto a nivel biológico como a nivel sociológico. Lo cual implica que el reconocimiento de lógicas racionales múltiples, dependerá de su capacidad para desarrollar creencias y acciones en lógicas que no sean de su conocimiento o “gusto” ideológico, sentimental o cultural (Bonome, 2009).

Esto se vincula con el concepto de “flexibilidad cognitiva” pues con este se valida el grado en el que los individuos exploran nuevas ideas o supuestos, lo cual afecta la toma de decisiones en el sentido dado en este documento de que se requiere que sean más ricas en diversidad de conceptos. Así pues, el conflicto cognitivo generado por el entorno

demandante de la actualidad y las exigencias al interior de la organización se convierten en el catalizador de nuevo conocimiento en los tomadores de decisiones lo que termina siendo clave en el uso del individuo de su habilidad de razonar de manera múltiple.

La flexibilidad cognitiva entonces resulta para el individuo, una forma de saber si está dispuesto a razonar de diversas maneras e implica un cambio en su postura como decisor; pues con la evaluación de esta, puede decidir pasar de un análisis monoracional a uno de racionalidad múltiple, lo que le genera un nivel mayor de exigencia y le exige cambios en la forma en la que legitima sus decisiones.

Este reto exige que la persona quiera aprender y desarrollar esta habilidad, lo cual implica que deban usarse pedagogías apropiadas cuando pretende ser enseñada.

Por ello, se sugiere que para que el individuo pueda realizar el reconocimiento y uso de la racionalidad múltiple, lo haga mediante el denominado aprendizaje transformativo que involucra cuestiones como la conciencia, la aplicación, la reflexión y la transformación y entendiéndolo como “la capacidad del individuo para negociar significados y propósitos en lugar de aceptar pasivamente las realidades sociales definidas por otros (Bowers, 1984)” (Chan y Dixon, 2012, p. 147).

Por otra parte, para lograr la flexibilidad cognitiva y la apropiación de la racionalidad múltiple por parte del individuo, se requiere un cambio en su lenguaje ya que con este se da significado a las racionalidades lo que marca diferencias en la percepción de la realidad y de lo que se considera “racional” en esta.

En tal sentido, es a través de los diferentes módulos mentales o de razonamiento temático que se desarrollan a lo largo de la vida, ya sea por cotidianidad (cultura), comunidad de significado (profesión u oficio), entorno (institucional, empresarial, familiar) o por la experiencia en la solución de problemas, que se va desarrollando la capacidad de usar la racionalidad múltiple manifestándola en el uso del lenguaje.

Esta nueva habilidad de razonamiento múltiple en el individuo esta llamada a estar presente en los líderes para diferenciarlos de los administradores, al considerar lo que “Kotter (1990) distingue entre administración y liderazgo diciendo que el rol de la administración es crear

estabilidad, orden y previsibilidad, mientras que el papel del liderazgo es crear un cambio o la capacidad de cambiar” (Holmberg, 2010, p. 29). Si esto se asume así, la racionalidad múltiple en la toma de decisiones en las organizaciones, se vincula con el liderazgo y el cambio hacia organizaciones con respuestas acertadas a las demandas del contexto.

4.2.4. Relación con respecto a los grupos

Así pues, la relación que la RM tiene con el individuo, en cuanto a la toma de decisiones en las organizaciones, se da por el cambio que implica para este el reconocer que puede razonar de múltiples formas y “romper” con la primacía de un monocriterio de decisión que ya no resulta acertado.

Así mismo, esto se genera por los cambios en su lenguaje y reconocimiento de sus motivaciones, sentimientos y predisposiciones al razonar y decidir lo que le devela su humanidad y subjetividad; que no ha sido aceptada a lo largo de los años, en razón de la búsqueda constante de objetividad y certidumbre en los procesos de decisión (pretensión derivada del tipo de racionalidad moderna).

Otra importante relación entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones se da en el marco de los grupos, lo cual entra al campo de la multirracionalidad. Esto es importante si se considera que las perspectivas individuales terminan confluyendo, cuando se toman decisiones en la organización. En esa dirección Chilundo y Aanestad (2004) manifiestan que “al alinear estos múltiples actores, las negociaciones entre diferentes necesidades e intereses será crucial”(p. 5).

Para que esta alineación se dé se requiere de la creación y puesta en marcha de la gestión y la competencia multirracional expuestas en el segundo capítulo, con las cuales se enfrenta el fenómeno de la existencia de pluralidad de racionalidades en la organización; donde actores decisores y aportantes de alternativas respetan las lógicas de otros, desarrollan la traducción entre racionalidades y usan los lenguajes de comunicación para poder crear puentes entre las diferentes visiones existentes.

En muchas situaciones (si no todas) de decisión con múltiples actores, las partes involucradas no comparten la misma percepción de racionalidad, los mismos valores básicos o la misma información, pues cada uno de ellos manifiesta su racionalidad múltiple.

Por ello, los actores pueden lograr un acuerdo si reconocen su diversidad, están dispuestos a aprender e intercambiar información, y están de acuerdo en la legitimidad de algún procedimiento de negociación o en algunos principios de imparcialidad para su uso en la mediación (Grauer et al., 1985, p. 114). Para lo cual requieren de flexibilidad cognitiva y desarrollar su racionalidad múltiple de manera individual.

Es por todo ello que,

para garantizar que las partes individuales de una organización puedan comunicarse entre sí a pesar de las diferentes racionalidades, muchas organizaciones crean consciente o inconscientemente la función de traducción [...] Si tenemos en cuenta el importante papel que desempeña un traductor entre dos idiomas para que la comunicación tenga éxito, también queda claro que la traducción entre dos racionalidades es de la mayor importancia (Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a, pp. 188–189)

Esto significa que el individuo tiene un papel de traductor en la organización, y para ello requiere prepararse racionalmente. Dicho de otro modo, para poder aplicar la competencia multiracional se requiere poder traducir las racionalidades de otros y esto solamente se logra si dentro de su racionalidad múltiple se incluyen las lógicas en las que otros le hablan; para ello se requiere construir creencias, conocimiento y razones propias en relación con el asunto.

Ya para finalizar este subtítulo, es importante mencionar que los líderes de la gestión moderna están llamados a generar este giro “copernicano”³¹ de una racionalidad lineal reduccionista (anclada en lo económico-financiero) a una múltiple, compleja y rica en diversidad que trae mejoras a las organizaciones en sus procesos de decisión y porque no, en su articulación con el entorno. Esto se puede ver claramente manifestado por Rodríguez-Ponde y Araneda-Guirriman (2013), respecto a empresas en Chile y la innovación:

³¹ Se usa esta expresión para denotar un gran cambio en la postura de un tema, tal como lo fue la teoría heliocéntrica de Copérnico en su época.

[...] es posible establecer que para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y subsecuentemente mayor eficacia organizativa, los equipos de alta dirección deben favorecer la racionalidad de las decisiones estratégicas, buscando y analizando información para la generación de alternativas. Así como también es recomendable favorecer la flexibilidad cognitiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas, fomentando la discusión de muchas ideas diferentes, el análisis de diversas perspectivas y opiniones, junto con favorecer el conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, estimulando la discusión de nuevas ideas (p.8).

Así pues, la racionalidad múltiple en la toma de decisiones en las organizaciones, en la “arena” de decisión, contribuye a aspectos como:

1. Reducir el reduccionismo que implica el aceptar una monoracionalidad, entendiéndose como un único patrón o lógica de decisión, que puede resultar la única aceptada, impuesta o preponderante de acuerdo con los individuos que componen la organización y los objetivos de esta. Siendo importante clarificar que las lógicas de racionalidad varían según el tipo de organización ya que una ONG se centrará en general en lo social y la empresa en lo lucrativo
2. Generar la conciencia en el individuo de su habilidad de razonar de manera múltiple, contextualmente y tomando en cuenta sus motivaciones.
3. Establecer espacios de traducción y búsqueda de entendimiento de las racionalidades de otros para ampliar la propia y poder usar un lenguaje asertivo para que el otro me entienda.
4. Incitar a que las decisiones reten la cómoda monoracionalidad aceptada (económica financiera), para tomar decisiones más complejas y completas, construidas en lugar de impuestas. Las decisiones de Apple o google son ejemplo de ello, pus premian la creatividad y los valores
5. Lograr un modelo de auténtico diálogo de racionalidades que establezca cambios circulares y recíprocos, no verticales y reduccionistas (Goulet, 1986).

4.2.5. Reflexiones respecto a la gestión

Una forma de observar la relación de la RM con la toma de decisiones en las organizaciones es desde el punto de vista de la disciplina de la gestión. Esto puede hacerse desde un énfasis práctico o teórico, el primero asociado a lo que se hace actualmente en las organizaciones y el segundo a los estudios sobre la organización. Esta relación sobre la gestión se observa en la medida en que propone una forma alternativa de concebir la racionalidad y su interacción con la organización dentro de la acción de toma de decisiones.

A nivel práctico, considerando que la elección está presente en cualquier proceso de decisión, y que toda decisión implica alguna racionalidad, es claro que la organización se ve afectada por los cambios en la concepción de lo que se considera racional. Así pues, la multirracionalidad y la racionalidad múltiple implican para las organizaciones cambios en sus formas de comunicación y un giro hacia nuevas formas de gestionar.

Esto ocurre porque el contexto en que se da la decisión, condiciona entonces los tipos de racionalidad que se emplean y la frecuencia con que predomina uno sobre otro. Este contexto está dado por la organización misma y se ve configurada por la relación recíproca que existe desde y hacia el individuo, y por la articulación compleja de múltiples racionalidades, recursos, relaciones de poder, exigencias del exterior y objetivos misionales, entre otros.

Ya en cuanto se refiere a la visión de lo teórico sobre la gestión, una primera mirada que surge es el cómo se desarrolla la racionalidad en la disciplina pues los teóricos de la decisión la ven como deliberación y elección, los filósofos la ven en términos normativos, y los psicólogos y economistas como herramienta explicativa y de predecir el comportamiento (Bermúdez, 2009). En gestión lo que los autores han encontrado, en general, es que es la adaptación de la corriente económica preponderante o sociológica es la que se acopla al estudio del individuo en la organización.

Asimismo, no existen muchas reflexiones sobre el cómo pueden co-existir racionalidades en la organización (que tal vez sea por las áreas funcionales), ni el qué hace que los individuos tengan racionalidad múltiple y la usen para la toma de decisiones. Tanto la multirracionalidad como la racionalidad múltiple han sido estudiadas en diferentes

contextos (Chilundo, 2004; Hunt y Mattingly, 1998; Jones y Graham, 2009; Zhou y Fang, 2017) pero no directamente desde los estudiosos de las organizaciones o la gestión.

4.3. Relaciones indirectas

4.3.1. Relación entre racionalidad múltiple y sociedad

Si se tienen en cuenta la variabilidad del entorno y la acentuación de los graves problemas de desigualdad, pobreza, violencia y demás en el mundo, el continuar con la racionalidad propia de la industrialización (monoracionalidad) no contribuye a que se les reconozca y se les haga frente de una manera eficaz.

De esta forma, lo monocriterial opaca estos llamados por solucionar los graves problemas mundiales que afronta la humanidad, y los pone en la balanza con un enorme peso en lo económico, que al no ser favorable para inversionistas termina volviéndose un problema por resolver por parte de estados o instituciones, a pesar de que son las corporaciones quienes, en gran parte, han contribuido a que estos surjan o se acrecienten.

Por tanto, el evadir la multirracionalidad y la racionalidad múltiple puede llegar a tener un alto costo social pues limita la diversidad de posturas y sigue dejando al mundo “sin color”, es decir, una realidad vista mediante el reduccionismo, la linealidad y el logicismo cuando esta se presenta de forma incierta, cambiante y retadora, sobre todo en términos sociales y ambientales.

Una mirada hacia esta relación en las sociedades, implica una migración y transformación de las organizaciones que les permita pasar de ser monoracionales a considerar las racionalidades plurales que existen dentro de estas y; a su vez las racionalidades múltiples de los individuos mientras se avanza hacia una cultura híbrida que incluya lo mejor entre lo público y lo privado, todo ello de cara a las exigencias del contexto actual.

En suma, dado el propósito que tiene la razón humana, se considera que la revisión de la relación entre la racionalidad múltiple y la sociedad puede aportar como una manera de “cambiar el *chip*” de los individuos y lograr que a través de sus actuaciones se generen

cambios en las organizaciones que terminen impactando positivamente en la sociedad y que contribuyan a mitigar los problemas que se enfrentan a nivel global.

Las organizaciones toman un papel trascendental para ello, pues el mundo está lleno de estas y los individuos las componen. Dado esto desde el ámbito de la gestión, gracias a la implementación de este nuevo enfoque y otras herramientas se puede propiciar el cambio hacia lo complejo y diverso.

5. Conclusiones y recomendaciones

En este documento se pretendía establecer la relación de la racionalidad múltiple con la toma de decisiones en las organizaciones. Esto se logró, enfocándose en aspectos transversales de ambos temas; así mismo, mediante el desarrollo de marcos referenciales en racionalidad y toma de decisiones; el desarrollo de un marco teórico de racionalidad múltiple; y la reflexión teórica sustentada en diversos autores y derivadas del desarrollo del documento.

Se sistematizaron los principales desarrollos de racionalidad y toma de decisiones, enfocándolos hacia la gestión. De cada uno, se obtuvo un referente histórico y conceptual sustentado en la literatura.

En cuanto a racionalidad, se expusieron los tipos históricos de racionalidad para la comprensión histórica de su desarrollo. Por otra parte, se presentaron los principales desarrollos teóricos/prácticos alrededor de su estudio y se aterrizó a la mirada desde la gestión.

En cuanto a la toma de decisiones, se presentó brevemente un referente histórico. Los principales desarrollos teóricos y el énfasis que ha tenido en la gestión de organizaciones.

Por otra parte, desde una perspectiva individual y enfocada en la toma de decisiones en las organizaciones, se conceptualizó y caracterizó la noción de racionalidad múltiple con el que se da su concepto, características, lógicas y formas de racionalidad y se diferenció de la multirracionalidad. Esto representa un aporte conceptual al desarrollo de las racionalidades en la gestión.

El establecimiento de la relación entre la RM y la toma de decisiones en las organizaciones, se planteó mediante relaciones directas e indirectas, haciendo énfasis en las primeras y buscando separarlas por dimensiones vinculadas con la decisión, tales como: tipo de decisor, tipo de decisión, etc.

A lo largo de la reflexión de esta relación, se presentaron también algunas implicaciones para los estudios del campo disciplinar, la práctica organizacional y la actuación individual.

Se concluye, en primer lugar, que la noción de racionalidad múltiple constituye una perspectiva actual de racionalidad. Con ella, se pretende aportar al fortalecimiento del tipo histórico de racionalidad posclásico, en el que se armonizan valores, estética y complejidad.

Así mismo, la racionalidad múltiple se convierte para las organizaciones, en una forma de comprensión y soporte del proceso de toma de decisiones en un entorno complejo. Se propone que el individuo la use como habilidad al ser consciente de que puede pensar y actuar en múltiples lógicas en la organización.

Es importante resaltar que el desarrollo del capítulo dos, se convierte en un hallazgo de esta tesis. Lo anterior, por cuanto no existía a la fecha un marco que agrupara los desarrollos en torno a esta noción de racionalidad y sobretodo, que estuviera enfocado hacia el individuo; pues tal como se encontró, los estudios se han concentrado en una mirada institucional y de grupos, por ello la relevancia de una perspectiva individual en la que aportan múltiples disciplinas: psicología, sociología, lógica, economía y ahora la gestión.

El aporte de la identificación de las lógicas y formas de racionalidad, representa una compilación de múltiples perspectivas desarrolladas de manera individual en la literatura, que aquí logran compatibilizarse y ponerse a discusión para lograr contribuir al entendimiento de los sistemas de creencias generales que puede tener un individuo en la organización y la toma de decisiones.

Asimismo, se expusieron y sugirió clarificar los conceptos de multirracionalidad y gestión y competencia multirracional, al usarlos para referirse a la pluralidad de racionalidades que se

encuentran dentro de una organización. Lo cual permite tener claridad conceptual al referirse a conflicto de racionalidades dentro de una organización (multirracionalidad) y la multiplicidad de lógicas empleadas por un individuo al razonar (RM)

Finalmente, dando respuesta a la pregunta de investigación, la relación entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones en el ámbito organizacional es como un marco referencial en términos explicativos y como soporte.

Lo anterior debido a que la RM aporta una óptica propia del siglo XXI que permite abordar la toma de decisiones en las organizaciones desde lo práctico, en la riqueza de la diversidad de lógicas de razonamiento, hacia una perspectiva compuesta y articulada entre varias dimensiones de valor, dado que el entorno es pluralista.

Por otra parte, otra relación que surge es que la RM brinda una óptica más ampliada en las decisiones de los individuos. Ya que pretende dejar de lado la visión monoracional (reduccionismo) que toma el individuo derivado de su experiencia (y aceptación generalizada) y lo impulsa a ser auto-consciente de su habilidad de razonar de manera múltiple, contextualmente y tomando en cuenta sus motivaciones para así tomar decisiones enmarcadas en la complejidad del contexto organizacional actual.

Así mismo, se relacionan debido a que si cambia la concepción del individuo a un razonamiento múltiple, esto impacta en el proceso de decisión puesto que cambia su forma de percibir el problema, sus criterios, tiempo de involucramiento y perspectiva de la decisión entre lo mono y multirracional (en términos de las lógicas que usa).

Por último, es posible concluir que el tema ha sido poco estudiado y que este documento contribuye en la construcción de esta idea desde la gestión de organizaciones, enfocándose en dar respuesta a la necesidad de que estas respondan al entorno demandante en el que se desenvuelven.

Derivado del proceso de investigación se muestran líneas de investigaciones futuras, recomendaciones, las limitaciones de la investigación y discusión.

5.1. Líneas propuestas de investigación

Fruto del proceso realizado, se propone una línea de investigación de racionalidad en gestión. No una adoptada de la económica, ni administrativa centrada en las tres E's o lo institucional; sino una propia de la disciplina y del siglo XXI dentro de los referentes de pensamiento actuales y cambios que se están dando. La racionalidad múltiple es un marco referencial que puede contribuir a este fin, aunque también debe contemplarse la discusión sobre la racionalidad administrativa.

Por otra parte, respecto a la habilidad del individuo de usar su racionalidad múltiple, aquí se sugiere determinar los contenidos de un curso de formación en el tema, las disciplinas que deberían estar presentes y las metodologías y prácticas pedagógicas a considerar. Es decir, desarrollar la línea de enseñanza de la RM, la toma de decisiones y las organizaciones en un entorno complejo que incluya por supuesto abordar la gestión multiracional y la competencia multiracional pues ellas están vinculadas, de esto Schedler y Rüegg Sturm (2014 a) presentan algunas sugerencias y su ánimo por establecer vínculos académicos para desarrollar cursos y eventos.

Respecto a la racionalidad múltiple, el siguiente paso es aplicar el marco propuesto mediante la realización de investigaciones sociales cualitativas y cuantitativas, en organizaciones y en decisiones de diferentes tipos. Es decir, una aplicación empírica del desarrollo teórico aquí propuesto.

Se sugieren como puntos de partida en cuanto a los tipos de organizaciones una *start-up*, una empresa social, una institución gubernamental y una corporación privada; respecto a las decisiones, estudiarlas en una gran organización que sea reconocida por aportes sociales y otra de índole económico/financiero.

Por último es importante recordar lo dicho por (Nozick, 1993):

La racionalidad es un componente crucial de la auto-imagen del ser humano, no simplemente una herramienta para ampliar el conocimiento o para mejorar nuestras vidas o la sociedad. Entenderla implica tener una visión más profunda de nuestra naturaleza y el estatus especial que poseemos (p. XII).

5.2. Discusión

Los conceptos de racionalidad son muy variados, pues tal como se comentó en el documento, son muchas las disciplinas y enfoques que han aportado a la construcción del conocimiento alrededor de esta.

La noción de racionalidad múltiple desarrollada, aporta a la literatura existente en dos aspectos. El primero, es respecto a la articulación de los trabajos existentes desde variadas disciplinas y la propuesta de un enfoque desde la gestión; por otra parte, aporta en la generación de un marco conceptual referencial orientado a la visión a través de la toma de decisiones en las organizaciones pluralistas.

Si bien, el referente teórico principal actual de la racionalidad es el aportado por la disciplina económica; este documento se aparta de la mirada teórica que prevalece en estos desarrollos y se orienta a una postura alternativa aterrizada en el campo organizacional, con un enfoque en lo descriptivo.

Por otra parte, hace uso de los desarrollos que a lo largo de años han desarrollado sobre la racionalidad disciplinas como la psicología al comprender que el individuo se ve afectado por múltiples factores que son objeto de estudio de este campo. Por ejemplo, las heurísticas y sesgos.

Ahora bien, la noción aquí planteada dista de lo que generalmente se concibe como racional en la administración/gestión; pues de hecho, el énfasis fue brindar una perspectiva que superara la postura monoracional (económica/financiera) en pro de dar respuesta a la necesidad de responder a las demandas actuales que enfrentan las organizaciones.

Así pues, la racionalidad múltiple planteada en este documento se limita al ámbito de las organizaciones pluralistas. Así mismo, como marco referencial solo fue pensado para el campo de la gestión y específicamente en el énfasis de la toma de decisiones por parte de individuos.

La RM está enfocada en una línea de pensamiento administrativo y completamente orientado hacia la práctica gerencial/organizacional en el mundo actual; de lo cual se considera que puede convertirse en un aporte a gerentes/decisiones respecto a la forma en la que conciben la decisión, la forma en qué razonan y el entendimiento más amplio de cómo los individuos que conforman las organizaciones pueden apropiarse y reflexionar parte del contexto y las acciones que se les pide lleven a cabo mediante la elección.

Por lo anterior, lo propuesto no es generalizable dado que de hecho esta investigación descansa en un paradigma constructivista y un proceso de reflexión teórico particular, en una línea orientada hacia los estudios críticos de la organización.

Una debilidad es la falta de un referente empírico cuantitativo o cualitativo, que permita contrastar lo descrito con la realidad. Sin embargo, el enfoque era en lo conceptual y teórico para en próximos estudios aplicar algún instrumento en campo y realizar validaciones.

Por otra parte, es importante destacar que esta propuesta, aunque parte de los desarrollos de Schedler y Rüegg-Sturm (2014) no representa a cabalidad el pensamiento de los autores, ni el enfoque que ellos le dan a la gestión multiracional que es otro campo de estudio muy diferente. Los conceptos propuestos por los autores descansan sobre otras premisas y presunciones.

5.3. Limitaciones de la investigación

Los estudios, tanto en racionalidad como en toma de decisiones, son muy amplios y no se presentaron la totalidad de matices que hay en cada uno de los campos. Por otra parte, no se tuvo acceso a todos los documentos de lectura, debido a la falta de disponibilidad de documentos u otras restricciones existentes en las bases de datos de la Universidad.

Por otra parte, la traducción de textos de idiomas diferentes al español podría llegar a generar algún tipo de distorsión o interpretaciones un poco diferentes frente a los planteamientos presentados en el lenguaje original de escritura, aunque se considera como algo normal en cuanto se refiere también al trabajo cognitivo del investigador.

Esta investigación se limita a brindar un aporte conceptual en torno a la racionalidad múltiple, no a argumentar con hechos empíricos su existencia pues se espera sea objeto de investigaciones futuras. Asimismo, en un proceso autoreflexivo y autoconsciente, los planteamientos y resultados se limitan a los conocimientos y aprendizajes de la investigadora, reflejados en su racionalidad múltiple y los marcos de referencia con los que cuenta, lo cual la hace que el trabajo constituya una aproximación personal, como suele presentarse en este tipo de investigaciones en las que se reconoce la subjetividad del investigador (“observador”).

No debería extrapolarse al campo general de la racionalidad, pues se limita a lo descrito anteriormente y; adicionalmente, requeriría una investigación mucho más exhaustiva que incorpore una gama mucho más amplia de disciplinas que abordan la racionalidad desde la perspectiva propuesta.

De otra parte, puede dar lugar a confusión si no se usa dentro de los anclajes teóricos, lingüísticos y reflexivos descritos en el documento. Ejemplo de ello, es la distinción entre multirracionalidad y RM la cual no existe por ahora en el ámbito académico ya que no se usa para diferenciar la perspectiva de grupo de la de individuos, sino que se usa indistintamente como se mencionó en el documento. Por otra parte, no aplica para discusiones propias del ámbito normativo tanto de los estudios sobre racionalidad y decisiones en gestión.

Referencias

- Abitbol, P. y Botero, F. (2005). Teoría de elección racional: estructura conceptual y evolución reciente. *Colombia Internacional*, 62, 132–145.
- Akinci, C. y Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104–122. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x
- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Alvesson, M. (1984). Questioning Rationality and Ideology: On Critical Organization Theory. *International Studies of Management & Organizations*, XIV(1), 61–79.
- Anand, P., Pattanaik, P. K., & Puppe, C. (Eds.). (2009). *The handbook of rational and social choice: an overview of new foundations and applications*. New York: Oxford University Press.
- Andler, D., Banerjee, P., Chaudhury, M., & Guillaume, O. (Eds.). (1995). *Facets of Rationality*. New Delhi: Sage Publications.
- Annisette, M. y Richardson, A. J. (2011). Justification and accounting: Applying sociology of worth to accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 24(2), 229–249. doi:10.1108/09513571111100690
- Arocena, F. A. L. (2012). Racionalidad Limitada en la Sociedad del Riesgo Mundial. *Revista de Economía Institucional*, 14(26), 121–135.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G. y Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33–S52. doi:10.1002/job.1950
- Audi, R. (2001). *The Architecture of Reason* (1a ed.). New York: Oxford University Press.
- Audi, R. (2004). Theoretical Rationality: Its Sources, Structure, and Scope. En A. R. Mele & P. K. Moser (Eds.), *The oxford handbook of rationality* (pp. 17–43). New York: Oxford University Press.
- Avgerou, C. (2003). Multiple Situated Rationalities. En *Information Systems and Global Diversity* (pp. 72–97). doi:10.1093/acprof:oso/9780199263424.003.0004
- Banfield, E. C. y Diesing, P. (1963). Reason in Society: Five Types of Decisions and Their Social Conditions. (review). *Political Science Quarterly*, 78(1), 120–122. doi:10.2307/2146674
- Baptista, I. (2015). 'We Live on Estimates': Everyday Practices of Prepaid Electricity and the Urban Condition in Maputo, Mozambique'. *International Journal of Urban and Regional Research*, 39(5), 1004–1019. doi:10.1111/1468-2427.12314
- Barinaga, E. (2013). Politicising Social Entrepreneurship – Three Social Entrepreneurial Rationalities Toward Social Change. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(3), 347–372. doi:10.1080/19420676.2013.823100

- Baron, J. (1985). *Rationality and intelligence* (1a ed.). New York: Cambridge University Press.
- Barros, G. (2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455–472.
- Bartlett, R. V. y Baber, W. F. (1999). From rationality to reasonableness in environmental administration: Moving beyond proverbs. *Journal of Management History*, 5(2), 55–67. doi:10.1108/13552529910260073
- Basel, J. S. y Brühl, R. (2013). Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making. *European Management Journal*, 31, 745–754. doi:10.1016/j.emj.2013.07.004
- Baxter, V. y Lambert, C. (1991). Competing Rationalities and the Politics of Interorganizational Regulation. *Sociological Perspectives*, 34(2), 183–203.
- Behagel, J. H. y Arts, B. (2014). Democratic governance and political rationalities in the implementation of the water framework directive in the netherlands. *Public Administration*, 92(2), 291–306. doi:10.1111/padm.12059
- Bemelmans-Videc, M. L. y Fenger, H. J. M. (1999). Harmonizing competing rationalities in evaluating governance. *Knowledge, Technology & Policy*, 12(2), 38–51. doi:10.1007/s12130-999-1021-5
- Berbegal Vázquez, A. (2012). *Racionalidad y Complejidad*. Zaragoza, España.
- Bermúdez, J. L. (2009). *Decision Theory and Rationality* (1a ed.). New York: Oxford University Press.
- Bermúdez, J. L., & Millar, A. (Eds.). (2002). *Reason and nature: essays in the theory of rationality* (1a ed.). New York: Oxford University Press.
- Bond, C. y Seneque, M. (2012). Exploring Organizational Identity in the Context of Transformational Change: A South African Case Study. *Journal of Change Management*, 12(1), 13–30. doi:10.1080/14697017.2011.652373
- Bonome, M. G. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones :análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. España: Netbiblo.
- Boudon, R. (2006). Homo Sociologicus: Neither a Rational nor an Irrational Idiot. *Papers: Revista de sociologia*, 80, 149–169.
- Bourion, C. (2014). To know what not to do analyzing managers' life stories to develop a new know-how in local management. *Communication and Management*, 11(2), 7–28. doi:10.3917/comma.112.0007
- Broome, J. (2013). *Rationality Through Reasoning* (1a ed.). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Brum, M. (2010). *Reflexiones sobre la racionalidad instrumental[Reflections on Instrumental Rationality]*. Uruguay.
- Bryman, A. (1984). Organization studies and the concept of rationality. *Journal of Management Studies*, 21(4), 391–408.
- Buchanan, L. y O'Connell, A. (2006). A brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, (January), 32–41.
- Burke, J. F. (2010). Review: Multiple rationalities of justice. *The Review of Politics*, 72(3), 540–542. doi:10.1017/S0034670510000409
- Carvalho, M. J. (2011). As multiracionalidades no contexto da organização escolar. *Revista Portuguesa de Educação*, 24(2), 33–57.
- Černík, V., Viceník, J. y Višňovský, E. (1998). Historical Types of Rationality. *Paideia: Twentieth World Congress of Philosophy. Philosophy of Science*, 1–7.
- Černík, V., Viceník, J. y Višňovský, E. (2002). Post-classical type of rationality. *Dialogue & Universalism*, 12(8/10), 101–120.
- Chan, A. y Dixon, C. (2012). Post-modern perspectives of organisational learning. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 9(1/2), 137. doi:10.1504/IJLIC.2012.043986

- Chicaiza, L. (2015). *Disertaciones en la asignatura toma de decisiones vista a través del cine*. Bogotá D.C, Colombia: Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia.
- Chilundo, B. (2004). *Integrating Information Systems Of Disease-Specific Health Programmes In Low Income Countries : The Case Study Of Mozambique*. University of Oslo, Norway.
- Chilundo, B. y Aanestad, M. (2004). Negotiating Multiple Rationalities in the process of Integrating the Information Systems of Disease-Specific Health Programmes. *Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 20(2), 1–28.
- Cid, A. del, Rosemary, M. y Sandoval, F. (2007). *Investigación fundamentos y metodología*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Cloutier, C. y Langley, A. (2007). Competing rationalities in organizations: A theoretical and methodological overview. *Les Cahier de recherche du GéPS*, 1(3), 1–35.
- Cook, K. S., & Levi, M. (Eds.). (1990). *The Limits of Rationality* (1a ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Cushman, T. (2005). The Conflict of the Rationalities : International law, Human Rights and the War in Iraq. *Deakin Law Review*, 10(2), 546–570.
- Daher, N. (2008). *Beyond usual and emergent rationalities From pre-Newtonian to post-Einsteinian dynamics*. Recuperado de <http://epiphymaths.univ-fcomte.fr/seminaire/Articles/epiphymaths/NaoumDaher2008.pdf>
- Daniel, E., Myers, A. y Dixon, K. (2012). Adoption rationales of new management practices. *Journal of Business Research*, 65, 371–380. doi:10.1016/j.jbusres.2011.06.033
- De Carvalho, E. (2013). Decisão na administração pública. Diálogo de racionalidades. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 73, 131–148. doi:10.7458/SPP2013732811
- Demeulenaere, P. (2014). Are there many types of rationality? *Papers: Revista de sociologia*, 99(4), 515–528. doi:10.5565/rev/papers.2114
- Dennis, K. (Ed.). (1998). *Rationality in Economics: Alternative Perspectives* (1a ed.). doi:10.1007/978-94-011-4862-7
- Diesing, P. (1962). *Reason in society: five types of decisions and their social conditions* (Primera ed.). Recuperado de <https://archive.org/details/reasoninsocietyf00dies/page/n7>
- Dompere, K. K. (2009). *Fuzzy Rationality* (1a ed.). doi:10.1007/978-3-540-88083-7
- Duque, J. (2013). *Investigación en ciencias de gestión: Guía introductoria a la investigación y para la elaboración de la matriz de operacionalización de variables de un proyecto de investigación en ciencias de gestión*. Bogotá D.C.
- Dyck, B. (1997). Understanding Configuration and Transformation through a Multiple Rationalities Approach. *Journal Of Management Studies*, 34(5), 793–823.
- Ellis, S. (2008). The Varieties of Instrumental Rationality. *Southern Journal of Philosophy*, Vol. XLVI(2), 199–220. doi:10.1111/j.2041-6962.2008.tb00076.x
- Elster, J. (2009). *Reason and Rationality* (1a ed.). Oxford: Princeton University Press.
- Finkelstein. (2004). Legal theory and the rational actor. En A. R. Mele & P. K. Moser (Eds.), *The oxford handbook of rationality* (pp. 399–416). New York: Oxford University Press.
- Forest, J. y Mehier, C. (2001). John R. Commons and Herbert A. Simon on the concept of Rationality. *Journal of Economic Issues*, 35(3), 591–605.
- Fox, C. J. (2002). Forum: What do we mean when we say “rationality” in public affairs? *Administrative Theory & Praxis*, 24(2), 347–354.
- Franklin F., E. B. (2011). Toma de decisiones empresariales (reseña). *Contabilidad y Negocios*, 6(II), 113–120.
- Fuenmayor-Carroz, J. (2003). Posiciones teóricas sobre la racionalidad en la ciencia económica : un enfoque transdisciplinar. *Utopía y praxis latinoamericana*, 8(23), 7–42.
- Galeano, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín: La carreta

- editores E.U.
- García B., J. D. (2010). Hartmann o los límites de racionalidad. *Revista de la Universidad Nacional (1944-1992) Revista trimestral de cultura moderna*. Vol. 6 (1946), 33–80.
- García Sierra, R. (2016). *Toma de decisiones por grandes organizaciones en condiciones de incertidumbre: estudio de las grandes hidroeléctricas en Colombia 2010-2020*. Universidad Nacional de Colombia.
- Garro, L. C. (1998). On the rationality of decision-making studies: Part 2: Divergent rationalities. *Medical anthropology quarterly*, 12(3), 341–355. doi:10.1525/maq.1998.12.3.341
- Genov, N. (1991). Towards a multidimensional concept of rationality: the sociological perspective. *Sociological Theory*, 9(2), 206–211.
- Gigerenzer, G. (2000). *Adaptative Thinking. Rationality in the Real World* (1a ed.). New York: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. (2008). *Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty* (1a ed.). New York: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. y Sturm, T. (2012). How (far) can rationality be naturalized? *Synthese*, 187(1), 243–268. doi:10.1007/s11229-011-0030-6
- Gill, S. L. (1978). Multiple Rationalities in Public Policymaking: Considerations for Decisionmakers. *Academy of Management Proceedings*, (1), 352–356.
- Gough, S. (2002). Whose gap? Whose mind? Plural rationalities and disappearing academics. *Environmental Education Research*, 8(3), 273–282. doi:10.1080/1350462022014542
- Gould, D. J. y Mushi-Mugumorhagerwa. (1977). La multirationalite et le sous-developpement: ecologie du processus decisionnel dans l'administration locale zairoise. *Revue canadienne de science politique*, 10(2), 261–285.
- Goulet, D. (1986). Three rationalities in development decision-making (Vol. 14, pp. 301–317). doi:10.1016/0305-750X(86)90061-6
- Grauer, M., Thompson, M., & Wierzbicki, A. P. (Eds.). (1985). *Plural Rationality and Interactive Decision Processes*. doi:10.1007/978-3-662-02432-4
- Grünig, R. y Kühn, R. (2013). *Successful Decision-Making*. doi:10.1007/978-3-642-32307-2
- Hansson, S. O. (1994). Decision theory. *Royal Institute of Technology (KTH)*, (1), 1–94. doi:10.1016/S0304-0208(08)72431-9
- Harrison, P. (2006). On the edge of reason: Planning and urban futures in Africa. *Urban Studies*, 43(2 SPEC. IS), 319–335. doi:10.1080/00420980500418368
- Hartwig, R. (1978). Rationality and the Problems of Administrative Theory. *Public Administration*, 159–179. doi:10.1111/j.1467-9299.1978.tb00317.x
- Hartwig, R. (2006). *Rationality, Social Science and Paul Diesing*. Recuperado de <http://www.tamuk.edu/geo/urbana/spring2008/hartwig.pdf>
- Henderson, A., Weaver, C. K. y Cheney, G. (2007). Talking “facts”: Identity and rationality in industry perspectives on genetic modification. *Discourse Studies*, 9(1), 9–41. doi:10.1177/1461445607072105
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta). Mexico: Mc Graw- Hill.
- Hollis, M. y Sugden, R. (1993). Rationality in Action. *Mind*, 102(405), 1–35.
- Holmberg, L. (2010). Municipal management cooperation: Managing multiple rationality organizations. *Interdisciplinary Studies Journal*, 1(1), 27–36.
- Hope, R. (2003). Dealing with Multiple Rationalities: A Rejoinder to Ventriss, Tenbensen and Snellen. *Administrative Theory & Praxis*, 25(1), 119–127.
- Hunt, L. M. y Mattingly, C. (1998). Diverse rationalities and multiple realities in illness and healing. *Medical anthropology quarterly*, 12(3), 267–272. doi:10.1525/maq.1998.12.3.267

- Ingram, D. y Bush, E. (2013). Collective Approaches to Risk in Business: An Introduction to Plural Rationality Theory. *North American Actuarial Journal*, 17(4), 297–305. doi:10.1080/10920277.2013.847781
- Jones, M. y Graham, J. E. (2009). Multiple institutional rationalities in the regulation of health technologies: An ethnographic examination. *Science and Public Policy*, 36(6), 445–455. doi:10.3152/030234209X460980
- Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgement and choice. *Nobel Prize Lecture*, 449–489.
- Kalai, G., Rubinstein, A. y Spiegler, R. (2001). *Rationalizing choice functions by multiple rationales* (Núm. 278). Jerusalem.
- Kalantari, B. (2010). Herbert A. Simon on making decisions: enduring insights and bounded rationality. *Journal of Management History*, 16(4), 509–520. doi:10.1108/17511341011073988
- Kalberg, S. (1980). Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History. *American Journal of Sociology*, 85(5), 1145–1179. doi:10.1086/227128
- Kay, A. (2011). Evidence-Based Policy-Making: The Elusive Search for Rational Public Administration. *Australian Journal of Public Administration*, 70(3), 236–245. doi:10.1111/j.1467-8500.2011.00728.x
- Kociatkiewicz, J. y Kostera, M. (2012). Sherlock Holmes and the adventure of the rational manager: Organizational reason and its discontents. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 162–172. doi:10.1016/j.scaman.2012.01.003
- Lagnado, D. a. (2007). Perspectives on Daniel Kahneman. *Thinking & Reasoning*, 13(1), 1–4. doi:10.1080/13546780600872452
- Lee, S. H. y Yoo, T. (2008). Competing rationales for corporate governance in France: Institutional complementarities between financial markets and innovation systems. *Corporate Governance*, 16(2), 63–76. doi:10.1111/j.1467-8683.2008.00669.x
- Leff, E. (2004). Racionalidad ambiental: la reapropiación de la naturaleza. En *La reapropiación social de la naturaleza*. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Mahoney, J. T. y Godfrey, P. (2014). *The Functions of the Executive at 75: An Invitation to Reconsider a Timeless Classic*. Recuperado de https://business.illinois.edu/working_papers/papers/14-0100.pdf
- Mann, D. (1999). The Limits of Instrumental Rationality in Social Explanation. *Critical Review*, 13(1–2), 165–189. doi:10.1080/08913819908443528
- Marín Idárraga, D. A. (2009). Administración y racionalidad. *Sotavento M.B.A*, 14, 8–41.
- Mayer, T. F. (1993). Six Comments on rationality. *Science & Society*, 54(4), 446–453.
- McAlister, S. y Carr, N. (2014). Experiences of Youth Justice: Youth Justice Discourses and Their Multiple Effects. *Youth Justice*, 14(3), 241–254. doi:10.1177/1473225414549694
- Mele, A. R. y Moser, P. K. (2004). *The Oxford Handbook of Rationality* (1a ed.). New York: Oxford University Press.
- Nielsen, H. N., Hansen, H. P. y Srisikandarajah, N. (2016). Recovering multiple rationalities for public deliberation within the EU water framework directive. En *Commons, Sustainability, Democratization: Action Research and the Basic Renewal of Society*. doi:10.4324/9781315647951
- Nozick, R. (1993). *The nature of rationality* (1a ed.). Princeton: Princeton University Press.
- O'Neill, O. (2004). Kant: rationality as Practical Reason. En A. R. Mele & P. K. Moser (Eds.), *The oxford handbook of rationality* (pp. 93–109). New York: Oxford University Press.
- Olivé, L. (2001). Racionalidad plural. *Agora. Papeles de filosofía*, 20(1), 183–199.
- Palacio, L. y Parra, D. (2015). ¡Tómelo o déjelo! Evidencia experimental sobre racionalidad, preferencias sociales y negociación. *Lecturas de Economía*, 82, 93–125.
- Pascale, R. y Pascale, G. (2007). Toma de decisiones económicas: el aporte cognitivo en

- al ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias Psicológicas*, 1(2), 149–170.
- Patton, J. W. (2007). A pedestrian world: Competing rationalities and the calculation of transportation change. *Environment and Planning A*, 39(4), 928–944. doi:10.1068/a389
- Pfiffner, J. M. (1960). Administrative Rationality. *Public Administration Review*, 20(3), 125–132.
- Polič, M. (2009). Decision making: between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2), 78–89.
- Rayner, S. (1986). Management of Radiation Hazards in Hospitals: Plural Rationalities in a Single Institution. *Social Studies of Science*, 16(4), 573–591. doi:10.1177/030631286016004002
- Redmond, W. H. (2004). On Institutional Rationality. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 173–188.
- Richardson, T. (2005). Environmental assessment and planning theory: Four short stories about power, multiple rationality, and ethics. *Environmental Impact Assessment Review*, 25(4), 341–365. doi:10.1016/j.eiar.2004.09.006
- Robles, J. M. (2005). Racionalidad acotada: heurísticos y acción individual. *Theoria*, 14(1), 37–46.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Araneda-Guirriman, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 328–336.
- Rodríguez Cruz, Y. y Pinto Molina, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *ACIMED*, 21(1), 57–77.
- Rodríguez N., A. y Venegas M., F. (2010). Posmodernismo, racionalidad económica y racionalidad ética. *Argumentos*, 23(64), 221–241.
- Roggero, M. (2010). *Talk on water. Ecological economics and participatory watershed governance*. Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
- Roland, L. K., Sanner, T. A., Behumbiize, P., Namukwaya, Z. y Braa, K. (2013). Accommodating Multiple Rationalities in Patient Oriented Health Information System Design. *IRIS Selected Papers of the Information Systems Research Seminar in Scandinavia*, 36, 33–46.
- Rutgers, M. R. (1999). Be rational! But what does it mean? *Journal of Management History (Archive)*, 5(1), 17–35. doi:10.1108/13552529910249797
- Sager, T. (1992). Why plan? A multi-rationality foundation for planning. *Scandinavian Housing and Planning Research*, 9(3), 129–147. doi:10.1080/02815739208730300
- Sager, T. (1999). The rationality issue in land-use planning. *Journal of Management History*, 5(2), 87–107. doi:10.1108/13552529910249869
- Sager, T. (2013). Forgotten classics_reason in society. *Regional Insights*, 4(2), 22.
- Salinas, F. y Jalil, M. A. (2014). Herramientas teórico conceptuales para el análisis de la toma de decisiones en comites de economía pública. *Análisis Político*, 80, 165–190.
- Sanabria R., P. E. (2016). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación*. Bogotá D.C, Colombia.
- Sanabria R., P. E. (2019a). Sobre el concepto de racionalidad en administración: ¿Racionalidad administrativa? En D. Gonzalez (Ed.), *Avances en los Estudios organizacionales en Colombia*. Medellín: EAFIT- U. Rosario.
- Sanabria R., P. E. (2019b). Una nueva connotación del riesgo social: La administración como mecanismo tecnocientífico. *Entramado*, 15(1), 24–46. doi:https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5145
- Sanabria R., P. E. y Gómez V, M. (2018). *Racionalidad económica: ¿hacia una racionalidad financiera?* Bogotá D.C, Colombia.
- Sánchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula*

- abierta*, 38(2), 53–64.
- Schedler, K. (2003). '... and politics?' *Public Management Review*, 5(4), 533–550. doi:10.1080/1471903032000178572
- Schedler, K. (2012). Public managers as multi-rational managers. *CEMS PhD Conference*, p. 16. Copenhagen.
- Schedler, K. y Rüegg-Stürm, J. (2014a). *Multirational management. Mastering Conflicting Demands in a Pluralistic Environment. Translated by Tony Haefliger* (1a ed.). Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Schedler, K. y Rüegg-Stürm, J. (2014b). Strategies for dealing with multiple rationalities. En *Multi-rational Management: Mastering Conflicting Demands in a Pluralistic Environment*. doi:10.1057/9781137444424
- Schipper, F. (2009). Excess of Rationality?; about Rationality, Emotion and Creativity. A Contribution to the Philosophy of Management and Organization. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(7.4), 161–176.
- Schlüter, A. (2010). Institutional change and qualitative research methodological considerations for institutional economic empirical research. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 22(4), 391–406. doi:10.1177/02601079X10002200405
- Schreurs, P. (2000). On the reception and reinterpretation of rationality in the field. *Administrative Theory & Praxis*, 22(4), 732–750.
- Schreurs, P., Hoppe, R., Snellen, I., Tenbenschel, T. y Ventriss, C. (2003). Dialogue : The Ongoing Dialogue on Rationality. *Administrative Theory & Praxis*, 25(1), 117–136.
- Scott, M. y Carr, S. (2003). Cultural theory and plural rationalities: perspectives on GM among UK scientists. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 16(4), 349–368. doi:10.1080/1351161032000163575
- Seaman, C., McQuaid, R. y Pearson, M. (2014). Networks in family business: a multi-rational approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 523–537. doi:10.1007/s11365-014-0297-4
- Secchi, D. (2011). *Extendable rationality. Understanding decision making in organizations* (1a ed.). doi:10.1007/978-1-4419-7542-3
- Sfez, L. (2010). Évaluer: de la théorie de la décision a la théorie de l'institution. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 128/129, 91–104.
- Simon, H. (1978). Rationality as process and as product of thought. *American Economic Review*, 68(2), 1–16. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1816653>
- Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 64(4), 493–514. doi:10.2307/1808698
- Simon, H. A. (1990). Alternative visions of rationality. *Rationality in action Contemporary approaches*, 103–113.
- Singer, A. (1991). Meta-rationality and strategy. *Omega*, 19(2–3), 101–112. doi:10.1016/0305-0483(91)90019-P
- Snellen, I. (2002). Conciliation of Rationalities: The essence of public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 24(2), 323–346. doi:10.1080/10841806.2002.11029357
- Sofo, F., Colapinto, C., Sofo, M. y Ammirato, S. (2013). *Adaptive Decision Making and Intellectual Styles*. doi:10.1007/978-1-4614-6708-3
- Sosis, C. y Bishop, M. A. (2014). Rationality. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 5(1), 27–37. doi:10.1002/wcs.1263
- St.Gallen., U. (2016). *Little Green Bags: Multirational competence – off with the blinders!* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=GTNMnzK_-ho
- St T Evans, J. B. (2014). Two minds rationality. *Thinking & Reasoning*, 20(2), 129–146. doi:10.1080/13546783.2013.845605
- Stanovich, K. (2010). Decision making and rationality in the modern world. En *Fundamentals*

- of cognition series*. New York: Oxford University Press.
- Stasser, G. y Birchmeier, Z. (2003). Group Creativity and Collective Choice. En P. Paulus & B. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation through Collaboration* (pp. 85–109). doi:10.1093/acprof:oso/9780195147308.003.0005
- Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, Vol. 35, pp. 155–179. doi:10.1177/1350507604043023
- Supo, J. (2012). *Seminario de investigación científica* (Primera). Lima: Bioestadístico EIRL.
- Tarohmaru, H. (2000). The Tradition and Possibility of Rational Choice Theory in Sociology. *Sociological Theory and Methods*, 15(2), 296–298.
- Thomas, J., George, S. y Buckle Henning, P. (2012). Re-situating expert project managers' praxis within multiple logics of practice. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 377–399. doi:10.1108/17538371211235281
- Tindale, R. S., Kameda, T. y Hinsz, V. (2002). Group decision making. En M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.), *Sage handbook of social psychology*. Recuperado de http://www.tatsuyakameda.com/_src/sc704/tindale2c20kameda202620hinsz20200320group20decision20making20sage20chapter.pdf
- Townley, B. (2002). The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 163–179. doi:10.2307/3069290
- Townley, B. (2011). *Reason's Neglect: Rationality and Organizing* (1a ed.). New York: Oxford University Press.
- Van der Ven, N. (2011). Rationality: A Problem? En *The Shame of Reason in Organizational Change, Issues in Business Ethics* (Vol. 32, pp. 19–47). doi:10.1007/978-90-481-9373-8_2
- Ventriss, C. (2014). Rethinking Rationality. *Administrative Theory and Praxis*, 25(1), 131–136.
- Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta de moebio*, (44), 136–152. doi:10.4067/S0717-554X2012000200004
- Vilar, S. (1997). Introducción: la Nueva Racionalidad. En *La nueva racionalidad. Comprender la complejidad con métodos trasdisciplinarios*. (pp. 11–96). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/47899754/La-Nueva-Racionalidad-Vilar-Sergio#scribd>
- Wedgwood, R. (2014). Rationality as a Virtue. *Analytic Philosophy*, 55(4), 319–338.
- Weirich, P. (2004). Economic rationality. En A. R. Mele & P. K. Moser (Eds.), *The oxford handbook of rationality* (pp. 380–398). New York: Oxford University Press.
- Weirich, P. (2009). Collective Rationality: Equilibrium in Cooperative Games. En *Collective Rationality: Equilibrium in Cooperative Games* (1a ed.). doi:10.1093/acprof:oso/9780195388381.001.0001
- Zafirovski, M. (2003). What is Rationality? Selected Conceptions from Social Theory. *Social epistemology*, 17(1), 13–44. doi:10.1080/0269112032000114813
- Zafirovski, M. (2008). Classical and neoclassical conceptions of rationality-Findings of an exploratory survey. *Journal of Socio-Economics*, 37(2), 789–820. doi:10.1016/j.socec.2006.12.053
- Zhou, L. y Fang, P. (2017). Multiple Rationality: Peasant's Motivation of Self-Protection During Food System Transformation in China. *conference paper at The 5th International Conference of the BRICS Initiative for Critical Agrarian Studies [New Extractivism, Peasantries and Social Dynamics: Critical Perspectives and Debates] Financial capital, land grabbing, and multiscale strategies o*, pp. 1–18. Moscow, Russia.
- Zouboulakis, M. S. (2001). From Mill to Weber: the meaning of the concept of economic rationality. *European Journal of the History of Economic Thought*, 8(1), 30–41. doi:10.1080/09672560010015431

A. Anexo: detalles de metodología.

A continuación, se presentan detalles de la revisión de literatura escrita en el apartado de diseño metodológico.

Matriz de operacionalización de variables

En la Tabla 4 se muestra el desarrollo específico que se planteó inicialmente para la metodología y que se realizó mediante la matriz de operacionalización de variables que es “una matriz de seguimiento al desarrollo del proyecto de investigación, que permite ver la estructura del mismo y establecer detalladamente sus elementos” (Duque, 2013, p. 10).

Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO TENTATIVO				
Relación de la racionalidad múltiple con la toma de decisiones en las organizaciones				
PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN				
<p>La toma de decisiones ha sido y es uno de los principales temas de interés de la disciplina administrativa. Es tal su importancia, que algunos autores han llegado incluso a considerarlo como la actividad principal de los actores en las organizaciones. Parte de ello, se sustenta en la importancia conferida al decisor y al hecho de que la decisión es el paso del pensamiento a la acción (Aktouf, 2010). Esto implica que en la decisión confluyen y se representan los valores, la estrategia, los objetivos y los demás aspectos propios de la organización y los individuos que les permiten actuar.</p> <p>Así pues, el constructo teórico desarrollado respecto a la toma de decisiones ha variado con el paso de los años y ha tomado referentes principales, tal como el concepto de racionalidad pues se considera característica propia del individuo o grupo requerida durante el proceso de decisión.</p> <p>A grandes rasgos, este tema inicialmente se basó tanto en los desarrollos de la teoría de la decisión como en el concepto del homo economicus, lo cual significó la asunción de que el individuo decisor cuenta con una racionalidad absoluta que lo dota de capacidad para tomar decisiones óptimas. Más adelante, con los trabajos de Herbert Simón esto fue puesto en cuestión y se empezó a dar cabida al concepto de "racionalidad limitada" (o acotada) en la que se reconocen las limitaciones del agente decisor y que cambió la forma como la decisión es vista. Posteriormente, con los textos de Daniel Kahneman los conceptos de heurística y sesgos de los individuos empezaron a aparecer en las investigaciones sobre decisión en la disciplina.</p> <p>Por otra parte, los estudios de la toma de decisiones aún tienen limitaciones ya que continúan presuponiendo entornos estables para las organizaciones. Esto resulta inconveniente puesto que, con los cambios en los sistemas económicos, sociedades, conocimientos y tecnologías ya es reconocido que el contexto al que se enfrentan las organizaciones es complejo, heterogéneo, interconectado e interdependiente. Por ello se genera el imperativo de que las decisiones organizacionales, empiecen a considerar las nuevas características del contexto y de su ambiente interno.</p> <p>Lo anterior, trae consigo la necesidad de un cambio en la concepción de racionalidad ya que en la actualidad la toma de decisiones organizacionales se centra mayoritariamente en la racionalidad económica absoluta debido a que esta es la lógica dominante; en principio esto parece facilitar el proceso de toma de decisiones, aunque en realidad genera puntos ciegos que no permiten ver las múltiples variables involucradas en ellas (Schedler, 2012; Prahalad, 2004).</p> <p>A pesar de este hecho, en la administración actualmente existen pocos desarrollos respecto al concepto de racionalidad múltiple. De hecho, la revisión del concepto mismo implica ya cierta novedad. Por tanto, resulta importante estudiar la racionalidad múltiple en la toma de decisiones debido a que esta genera impactos en este proceso y contribuye a que el individuo comprenda que puede tomar decisiones con múltiples criterios que le permitan comprender más aspectos del contexto.</p> <p>Por otra parte, la racionalidad múltiple significa un reto para la administración pues requiere de la apropiación, por parte de esta, de conceptos propios de la teoría de la complejidad y una mirada interdisciplinar que permita comprender el concepto mismo de racionalidad múltiple y de las consecuencias que se derivan de aplicar esta forma de reflexión en el campo de las organizaciones.</p> <p>Por lo ya señalado, y dado que la racionalidad es un aspecto fundamental para la toma de decisiones, empieza a aparecer en la literatura el estudio de las diferentes clases de racionalidades y en donde se abre el camino para fortalecer la perspectiva teórica sustentada en las decisiones unidimensionales.</p> <p>No obstante, la información que se posee es escasa y por consiguiente existe un vacío en el estudio del fenómeno en el campo organizacional y en la identificación de la posible relación entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones en las organizaciones. Frente a esto se requiere un proceso de investigación que contribuya a generar conocimiento sobre el particular.</p>				
PROBLEMA CONCRETO				
<p>Ante el contexto complejo, dinámico e interconectado en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad y; teniendo en cuenta que las decisiones de estas aún se basan en un criterio mayoritariamente económico (racionalidad económica) que reduce las dimensiones de la realidad a una sola, resulta importante identificar una concepción de racionalidad que permita hacer frente a estos nuevos escenarios.</p> <p>Así pues, se considera que el concepto de racionalidad múltiple es un posible medio de comprensión y soporte para un proceso de toma de decisiones que considere la complejidad del contexto. Por lo cual, se torna relevante identificar qué relación puede derivarse de su reconocimiento en la toma de decisiones en las organizaciones</p>				
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN				
¿Qué podría entenderse como racionalidad múltiple y cómo se relaciona con la toma de decisiones en las organizaciones?				
OBJETIVO DE INVESTIGACION	DISEÑO METODOLOGICO			AMBITO Y TIEMPO DE APLICACIÓN
Establecer la posible relación existente entre racionalidad múltiple y la toma de decisiones en las organizaciones.	La investigación se realizará desde una perspectiva cualitativa orientada desde el paradigma comprensivo-hermenéutico. Realizando un estudio descriptivo-analítico de carácter teórico y enfoque analítico adoptando la técnica de análisis documental.			Se enfocará a las organizaciones en general, pero los ejemplos harán énfasis en empresas y entidades de gobierno, específicamente por su actividad de toma de decisiones al representar dos mundos diferentes y desde una mirada a partir del individuo. Se estima una duración de 18 meses.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES METODOLOGICAS	VARIABLES DE TRABAJO O ELEMENTOS NECESARIOS	TECNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
1 Sistematizar los principales desarrollos teóricos sobre racionalidad y toma de decisiones, enfocados en la gestión	Revisión histórica y conceptual de la racionalidad y la toma de decisiones aterrizadas en el campo de la gestión de organizaciones	-Racionalidad -concepto y características -Gestión y Racionalidad	Búsqueda bibliográfica con manejo de fichas de lectura y cuadros sinópticos. Referenciación con Mendeley.	Un marco en términos históricos y conceptuales de lo que es la racionalidad en general para luego comprender su presencia histórica en la gestión.
2 Conceptualizar y caracterizar la noción de racionalidad múltiple.	Revisión de la literatura e identificación de las características del concepto	-Racionalidad múltiple -Literatura -Racionalidad	Revisión de literatura guardando resultados encontrados en PDF y armando una tabla en Excel de las lecturas halladas para proceder a clasificación. Uso de Mendeley para gestionar bibliografía y archivos de lectura; también para escribir los comentarios a los textos y fichas de resumen.	Lograr conceptualizar la racionalidad múltiple incluyendo sus características y las racionalidades que la compondrán. Obtener información del estado de la literatura para saber si la orientación es exploratoria o descriptiva.
3 Plantear, mediante la reflexión teórica, las principales dimensiones de relación entre la racionalidad múltiple y la toma de decisiones y algunas implicaciones en las organizaciones.	Reflexión mediante análisis de los resultados de todos los capítulos precedentes. Revisión documental y establecimiento de relaciones directas e indirectas	-Racionalidad múltiple -Racionalidad -Toma de decisiones -Documentos literatura	Revisión documental. Compilación de posibles casos de estudio Uso de Mendeley condensación de resultados de los tres capítulos mediante un mapa mental.	Relacionar la racionalidad múltiple con la toma de decisiones en las organizaciones desde una postura reflexiva sujeta a los hallazgos de los tres primeros capítulos. Que esto aporte en la solución del problema de realidad detectado y la problemática organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Duque (2013) y Sanabria (2016).

- Revisión de la literatura sobre racionalidad y toma de decisiones

El análisis se aplicó en la ubicación de documentos escritos que proporcionaron el marco general de la investigación en torno a la racionalidad y la toma de decisiones lo cual se refleja en el primer y tercer capítulo. Se incluyeron palabras clave vinculadas con la racionalidad múltiple, esto con el fin de identificar el uso del concepto y variaciones de las palabras en la literatura.

Para ello se utilizaron palabras clave en español, inglés y francés definidas en una primera exploración bibliográfica y perfilamiento de estas, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Palabras clave de la investigación

Español	Inglés	Francés
Racionalidad	<i>Rationality</i>	<i>Rationalité</i>
Toma de decisiones	<i>Decision making</i>	<i>la prise de décision/ le processus décisionnel</i>
Racionalidades	<i>Rationalities/rationales</i>	<i>Rationalités</i>
Racionalidad plural	<i>Plural rationality</i>	<i>Rationalité plurielle/ pluralité des rationalités</i>
Toma de decisiones en administración/gestión	<i>Management/administration decision making</i>	<i>Prise de décision dans la gestión/ en management</i>
Racionalidad múltiple	<i>Multiple rationality /multi-rationality</i>	<i>La Rationalité multiple</i>
Racionalidades que compiten	<i>Competing rationalities</i>	<i>Rationalités concurrentes</i>
Multiracionalidad	<i>Multirationality</i>	<i>Plusieurs rationalité</i>

Fuente: Elaboración propia

Para alcanzar dicho propósito se inició una primera etapa de búsqueda de información sobre los temas señalados, en revistas especializadas y bases de datos disponibles en el sistema de bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia – SINAB-.

De esta forma, se inició el proceso de exploración en las revistas más representativas de la disciplina y de los temas a abordar en la tesis basándose en el factor de impacto del año 2014 y el promedio de los últimos cinco años clasificados por el *Journal Citation Report®*, en el JCR social Sciences Edition 2014³² de acuerdo a la búsqueda de journals por área de

³² Disponible en: <http://admin-apps.webofknowledge.com/JCR/JCR>

estudio con categoría: *management, decision sciences y rationality*. También se tomó en consideración que los journals estuvieran clasificados en el SCIMago Ranking.

Para las búsquedas se utilizaron operadores booleanos AND, de distancia *SAME, WITH, NEAR Y FAR, CON ADJ Y ""*. Para los capítulos primero y tercero se buscó mediante comillas: "concepto/significado de (racionalidad/toma de decisiones)" así como historia y tipos (clases).

Los criterios de búsqueda se establecieron con los términos indicados en la Tabla 5, aunque centradas exclusivamente en los términos en español e inglés. El criterio de selección de artículos se fundamentó en que el periodo de tiempo estuviera limitado a los últimos 5 años (con corte a 2018, año en el que se dio por concluida la búsqueda de documentos)

Sin embargo, también se incluyeron y trabajaron algunos textos que no correspondían a estos criterios por ser considerados "clásicos" en relación con los temas o por ser referidos constantemente por diversos autores. Es importante mencionar que, para el caso del concepto de racionalidad múltiple, la búsqueda se dejó abierta pues se quería identificar el punto en el cual se pudo dar inicio a su estudio.

En gestión, dado que clasificaron 185 *journals*, se seleccionaron los primeros 20 vinculados con los temas centrales de la tesis, de acuerdo con su factor de impacto, aunque solamente diez proporcionaron referencias teóricas³³: *Academy of Management Annals, Academy of Management Review, academy of management journal, OMEGA, Organization Science, Journal Of Management Studies, Academy of Management Perspectives, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly y Journal of Organizational Behavior*.

Fue notorio el enfoque en el estudio de las decisiones grupales, *performance*, equipos, toma de decisiones estratégicas, ética y comportamental y "*make or buy decisions*" que constituye un tema que está marcando tendencia. Lo racional suele ligarse con las decisiones estratégicas y el concepto de elección (*choice*).

³³ Se tuvieron en cuenta si mínimo había cinco documentos en el *journal* o si había alguno representativo para el tema de racionalidad múltiple.

En cuanto al tema específico de racionalidad se encontraron dos *journals* representativos: *Rationality and Society* y *Thinking and Reasoning*. Allí se identificó la tendencia a discutir la teoría del “*dual process*”, nuevo paradigma en psicología que muestra una orientación hacia el razonamiento y pensamiento.

En decisiones se encontraron ocho *journal*, aunque seis son los que conforman la base: *Organizational behavior and human decision processes*, *Group Decision and Negotiation*, *Judgment y Decision Making*, *Management Decision*, *Theory and Decision* y *Decision analysis*. Los resultados encontrados en estos no fueron satisfactorios, dado que existe un gran enfoque hacia lo empírico y las ciencias de la decisión y este no es la perspectiva que se planteó para la investigación.

Por otra parte, las bases de datos consultadas de acuerdo con la posibilidad de acceso fueron: *Academic search complete*, *Bibliotechnia*, *Business source complete*, *Doaj-Directory of open access journals*, *e-books 7/24 (Mc graw hill)*, *EBSCOHost research data bases*, *Embase*, *Emerald*, *Jstor*, *Journal storage*, *REDALYC-CLACSO*, *Scielo*, *Scientific electronic library online*, *Science direct*, *Springer (parcialmente)*, *Taylor y Francis*, *Wiley online library*, *Scopus*, *Web of knowledge*, *Descubridor Unal*. No fue posible consultar: *Ebrary (ProQuest e-libro english)*, *Oxford scholarship online*, *Project Muse*.

En resumen, respecto a racionalidad se encontraron entre 2091-253732 resultados. Toma de decisiones 1897-1241028. Racionalidad y toma de decisiones 30-161975, con gestión 50-99834. Racionalidades múltiples 0-118, racionalidad múltiple 0-115, multirracionalidad 0-12

Revisión de la literatura sobre variadas racionalidades

El análisis se aplicó en la ubicación de documentos escritos que proporcionaron el marco general de la investigación en torno a la racionalidad múltiple, lo cual se refleja en el segundo capítulo.

Para lograr establecer el estado actual de los estudios y desarrollos respecto a la racionalidad múltiple, se realizó una revisión de literatura. En la fase exploratoria se escribió la palabra clave: *multiple rationality* sin restricciones, de la que se obtuvieron 1560

documentos. De la revisión de los *abstracts* se obtuvieron 64 documentos directamente relacionados y se observó que debía asociarse el término múltiple con: *diverse*, *different*, *conflicting*, *alternative* y *competing*.; y racionalidad con *rationalities* y *racionales*.

- Luego de esto se restringió la búsqueda a “multiple rationality*” con la que se encontraron 40 resultados. Posteriormente se buscó la palabra con las complementarias restringido a TITLE-ABS-KEY como se mostró en la sección de metodología y: se encontraron 7 resultados, restringido a “*diverse rationality**”.
- se encontraron 118 resultados, restringido a “*different rationality**” estas se refieren a casos de estudio u observaciones hechas en múltiples campos.
- “*conflict* rationality**” 28 resultados.
- 30 documentos encontrados para (“*alternative rationality**”).
- 46 documentos encontrados para (“*competing rationality**”).

Asociado al concepto se buscó: **TITLE-ABS-KEY (multirational OR multirationality)** de lo que se tuvieron 14 resultados, 7 de los cuales corresponden al libro de Schedler y Rüegg-Stürm(2014a). Con la ecuación **TITLE-ABS-KEY (“multi-rational”)** aparecen 18 documentos y con **TITLE-ABS-KEY (multi-rationality)** 5 documentos.

Dado que el número de resultados fue bajo, se leyeron todos los documentos encontrados luego de comparar los resultados y eliminar duplicados resultaron 48 para lectura. La mayoría de documentos, se centran en disciplinas particulares y usan el término para darle fuerza a sus objetos de estudio; por ello, no todos son referenciados en la investigación.

Estos documentos permitieron la construcción del segundo y cuarto capítulo, así como el anexo C en el que se recopilan los principales casos estudiados.

- Revisión de la literatura sobre racionalidad múltiple y toma de decisiones

Al realizar la búsqueda de los términos combinados restringidos a título, abstract y palabras clave se encontraron 6 resultados. Variando la segunda palabra de búsqueda (toma de decisiones) se encontraron: con “*management*”: 7, “administración”: 2, “organización” 8 y con “decisión” 10 resultados. De estos textos hallados resultaron 10 documentos para lectura, pero luego de eliminar duplicados de búsqueda y documentos ya leídos en el

capítulo dos (como (Chilundo y Aanestad, 2004; Dyck, 1997; Schedler y Rüegg-Stürm, 2014a; Townley, 2002) la lectura se redujo a 5 artículos, de los cuales solamente dos contribuyeron al desarrollo del capítulo final.

Entre los textos encontrados (incluyendo los del capítulo dos) se resalta la referencia de varios autores a las racionalidades con nombres como diversos, múltiple, que compiten. Asimismo, el enfoque general hacia casos de estudio en sectores especializados como salud, sistemas de información, desarrollo.

Las ecuaciones de búsqueda utilizadas para el vínculo de racionalidad múltiple y toma de decisiones fueron:

TITLE, ABS, KEY: "*multiple rationality*" AND "*decision making*"

TITLE, ABS, KEY: "*multiple rationality*" AND ("*management*" OR "*administration*")

TITLE, ABS, KEY: "racionalidad múltiple" AND "toma de decisiones"

TITLE,ABS, KEY: "racionalidad múltiple" AND "decision*"

TITLE,ABS, KEY: "racionalidad múltiple" AND "organizacion*"

TITLE, ABS, KEY:"racionalidad múltiple" AND "administración" OR "gestion")

TITLE-ABS-KEY ("multiple rationality*" AND "decision making")

TITLE-ABS-KEY ("multiple rationality*" AND "decision*")

TITLE-ABS-KEY ("multiple rationality*" AND "management")

TITLE-ABS-KEY ("multiple rationality*" AND "organization*")

Para depurar los documentos encontrados, se organizaron por área de estudio y se leyeron los resúmenes. Pasaron a lectura, los que incluían el término específico de racionalidad múltiple o cuando apareciera combinado junto con el concepto de decisión, iniciando por los relacionados con *management* y ciencias humanas; luego con los de ciencias de la salud, ingeniería y otras áreas menos frecuentes (que se especifican en el segundo capítulo).

Cada capítulo se soporta en mínimo diez referencias que aportan a la discusión desde tres aspectos distintos: histórico, conceptual, aplicado. Cada cual revela información respecto a métodos de investigación, áreas de estudio interesadas en los temas, contextos de actuación, avances y propuestas de acción, así como casos de estudio.

B.Anexo: casos estudiados de RM

Cuidado de la salud

Es uno de los campos donde hay más aportes. En Chilundo(2004)c intentan identificar las racionalidades en Mozambique, evaluando programas de SIDA/VIH, malaria y tuberculosis para tomar de referencia en una propuesta para sistemas de información. Explican al final la racionalidad que ven desde el “piso” (las clínicas) y en el top que es el gobierno; en el primero la atención al paciente y en el segundo el financiamiento. Se muestra una figura de su texto:

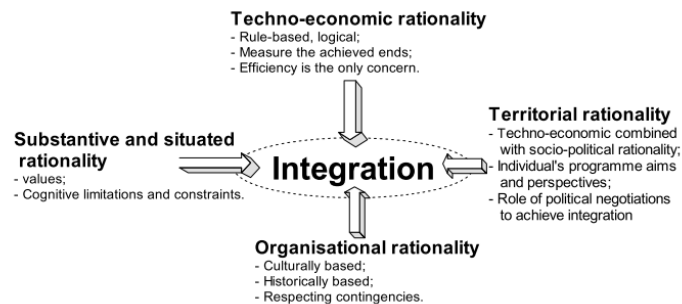


Figure 3.5 - Multiple rationalities' view for IS integration

Figura 9. Racionalidades identificadas en Chilundo (2004)

Fuente: Chilundo (2004, p.60)

Desarrollan la noción de “racionalidades múltiples” para analizar intereses heterogéneos, contingencias y valores en la integración de los sistemas de información. Asimismo, menciona que el concepto de racionalidad de integración se propone para enfatizar en la necesidad de tratar con racionalidades contingentes múltiples.

Por otra parte, Garro (1998) menciona las racionalidades divergentes y la toma de decisiones, en un estudio aplicado a un proyecto en Canadá que también se llevó a cabo en México y en el que compara los modelos de decisión.

Hunt y Mattingly (1998) muestran un ejemplo de diversas racionalidades, aplicados desde el punto de vista de la enfermedad y la curación. Jones y Graham (2009) desarrollan un caso en regulación de tecnologías de salud, sugiriendo el marco de racionalidades múltiples propuesto por Dyck y aplicando un método etnográfico.

Roland et al. (2013) diseñan un Sistema de información de salud centrado en el paciente, siguiendo el trabajo de Chilundo; también mencionan a Heeks quien en 1999 y 2006 identificó tres arquetipos de racionalidad en el contexto del cuidado de la salud: médica, técnica y managerial.

Campo político

Sager (1992, 1999) propone una racionalidad compuesta para planear, con tres racionalidades: política, de integración y de producción. Basadas en conceptos generales de la racionalidad comunicativa de Habermas y la social de Diesing. Con estas se refiere a la fundamentación multi-racional para planear.

Cushman (Cushman, 2005) enfocándose en la guerra de Iraq, menciona el conflicto entre racionalidad formal y sustantiva. . Desde la postura de la administración pública, (E. De Carvalho, 2013) nos presenta el problema de la racionalidad gestionaría y la política en marco del NPM.

Institucional

Centrada en las instituciones, las políticas públicas y cuestiones de política. Los estudios se enfocan en el desarrollo de un marco general y luego su aplicación. (Cloutier y Langley, 2007; Townley, 2002).

Varios

Lee y Yoo (2008) estudian las racionalidades que compiten en el gobierno corporativo en Francia. Zhou y Fang (2017) identificaron tres tipos de racionalidad: sobrevivencia, económica y social en los campesinos en China Gough (2002) menciona las racionalidades de académicos como ejemplo: mercado, burocrática e igualitaria.