

# Múltiples y contingentes racionalidades de los procesos decisorios organizacionales en contextos postpandémicos

Javier Hernán Cantero<sup>1</sup>

## Resumen

Si en tiempos pre-pandémicos las organizaciones partían hacia la búsqueda denodada del santo grial de la racionalidad (pura o limitada) para la toma de decisiones, aun cuando el corpus teórico y empírico del campo de estudio daba cuenta del hiatus entre el ideal normativo y las modalidades que adquirirían los procesos decisorios en las organizaciones, la pandemia de Covid-19, con sus dosis inusitadas de incertidumbre, catalizó el derrumbe de la “caverna racional” y puso en evidencia la multiplicidad de enfoques y racionalidades para la toma de decisión en las organizaciones.

El presente trabajo apunta a tres objetivos: 1) caracterizar la panoplia de enfoques y modelos decisorios que van más allá del modelo normativo de la rational choice en el mundo organizacional; 2) analizar comparativamente los diversos modelos decisorios y 3) poner en evidencia la vigencia de la teoría de la contingencia aplicada a las decisiones organizacionales.

En última instancia, el objetivo último consiste en echar por tierra el supuesto ideal del one best way de la decisión racional (v.g. rational choice) y ofrecer una multiplicidad de enfoques tan necesarios como enriquecedores (v.g. eficaces y eficientes) para las organizaciones que deben tomar decisiones en contextos post-pandémicos, dinámicos y altamente inciertos.

Se trata de un abordaje análogo al planteado a través del enfoque metafórico de las organizaciones (Morgan, 1986), la sopa de paradigmas epistemológicos (Deetz, 2009) o las metáforas de la comunicación (Putman et al, 1999), en esta oportunidad aplicado a los procesos decisorios de las organizaciones. La diversidad de modelos decisorios se ajusta a la teoría de la contingencia y a la ley de variedad requerida (v.g. ley de Ashby). En efecto, la caída del mainstream racionalista o modelo de Carnegie genera, por una parte, mayor grado de libertad para los decisores organizacionales quienes de ahora en más no tendrán el corsét del modelo racional y, por otra parte, mayor complejidad para decidir qué modelo decisorio se ajusta a la situación, problema u oportunidad de decisión que se debe enfrentar.

A pesar del extenso reinado de la rational choice, desde el reconocimiento de las decisiones organizacionales (Barnard, 1938) hasta nuestros días, múltiples fueron los enfoques, modelos y herramientas que enriquecieron el campo de estudio de las decisiones organizacionales. Antes que evolucionar como paradigmas kuhnianos, los modelos decisorios para las organizaciones se complementan, antes que se

<sup>1</sup>Correo de contacto: jcantero@campus.ungs.edu.ar. Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento. Provincia de Buenos Aires. Argentina.

sustituyen, ya sea porque cubren áreas de vacancia dentro del universo decisorio de las organizaciones o porque desarrollan esquemas analíticos con nuevos dispositivos o herramientas para la toma de decisión. Resulta de utilidad ubicar la multiplicidad de enfoques para la toma de decisión organizacional en un continuum. En uno de sus extremos se encontraría el modelo racional y en las antípodas del imaginario continuum se ubicaría el *garbage can model* o modelo de tacho de basura (Cohen et al., 1972), concebido para dar cuenta de los procesos decisorios, *prima facie* irracionales, en las anarquías organizadas.

Entre los extremos polares del imaginario continuum decisorio se encuentran innumerables enfoques decisorios. Entre ellos se destaca el enfoque del proceso decisorio (Mintzberg et al, 1976); el enfoque incrementalista (Lindblom, 1959, 1979); la exploración combinada (Etzioni, 1968, 1989); el modelo político (Allison y Zelikov, 1999); enfoque de las decisiones naturalistas (Klein et al., 1992); las decisiones basadas en la evidencia (Pfeffer & Sutton, 2006) y la perspectiva de la economía comportamental (Kahnemann, [2011] 2016; Kahnemann et al, 2021; Thaler, [2015] 2017, [2008] 2018).

Más allá de la añoranza y cierto reflujo cientificista (Donaldson, 1996), el modelo de la *rational choice* carece de la complejidad epistemológica y metodológica para comprender, explicar y dar cuenta de cómo se toman las decisiones en las organizaciones, especialmente en contextos dinámicos y altamente inciertos como los que caracterizan al actual período post-pandémico.

Vacante ha quedado el trono de la racionalidad decisoria en las organizaciones. Lejos del *mainstream* arborescente de la teoría de la decisión, numerosos tallos rizomáticos se desarrollaron para abordar el proceso decisorio en las organizaciones. Desde el modelo anárquico del tacho de basura pasando por el modelo de proceso, el incrementalismo, la exploración combinada, el modelo político, las decisiones naturalistas y la toma de decisiones basada en la evidencia, se fue configurando una panoplia de enfoques, suerte de “sopa de paradigmas” (Buchanan & Bryman, 2009) tan necesaria como complementaria, antes que mutuamente excluyente, para los decisores organizacionales.

El contexto dinámico, incierto y por momentos ambiguo, desplegado a partir de la pandemia de Covid-19, no sólo exacerbó las exigencias en pos del comportamiento racional de las organizaciones, de manera concomitante y contradictoria, también puso en evidencia las innumerables limitaciones del modelo racional.

La superación de la pandemia de Covid-19 y el proceso de “vuelta a la normalidad” no necesariamente implica un *back to rational choice* en el mundo organizacional, todo lo contrario, un universo fuertemente afectado por las razones y sinrazones de un virus y de innumerables decisiones organizacionales irreversibles enmarcadas en contextos complejos, dinámicos e inciertos determinan que la “vuelta a la caverna racional” no constituya una opción racional, especialmente cuando se dispone de una multiplicidad de enfoques decisorios para que las organizaciones puedan ejercer plenamente su libertad de decidir asegurando su supervivencia y desarrollo.

**Bibliografía de referencia:**

- Allison, G & Zelikov, Ph. (1999) *Essence of decision. Explaining the cuban missile crisis.* Addison-Wesley Educational publishers.
- Barnard, Chester (1938) *The Functions of the Executive.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bonatti, P. (Coord.) (2011) *Teoría de la decisión.* Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education de Argentina.
- Buchanan, D. & Bryman, A. (2009) *The organizational research context: properties and implications.* In Buchanan, D. & Bryman, A. *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods.*
- Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006) *A brief history of decision making.* *Harvard Business Review*, January, 32-41.
- Chun Wei Choo (1999) *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.* México D.F.: Oxford University Press.
- Cyert, R. & March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cohen, M.; March, J. & Olsen, P. (2011) *El bote de basura como modelo de elección organizacional.* *Gestión y Política Pública*, Vol. XX, N° 2, II Semestre, pp. 247-290.
- Deetz, S. (2009) *Organizational research as alternative ways of attending to and talking about structures and activities.* In Buchanan, D. & Bryman, A. *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods.*
- Donaldson, L. (1996) *For positivist Organization Theory.* London: Sage Publications.
- Etzioni, A. (1989) *Humble decision making.* *Harvard Business Review*, July-August, 122 -

- 126.
- Etzioni, A. (1968) *The active society*. NY: The Free Press.
- Kahneman, D. ([2011] 2016) *Pensar rápido, pensar despacio*. Buenos Aires: Debate, Penguin Random House Grupo Editorial.
- Kahneman, D.; Sibony, O. & Sunstein, C. (2021) *Ruido*. Buenos Aires: Debate, Penguin Random House Grupo Editorial.
- Klein, G.; Orasanu, J.; Calderwood, R. & Zsombok, C. (Eds.) (1992) *Decision making in action: models and methods*. NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Langley, A.; Mintzberg, H.; Pitcher, P.; Posada, E. & Saint-Macary, J. (1995) Opening up decision making: the view from the black stool. *Organization Science*, may-jun, Vol. 6, Issue 3, 260 – 279.
- Lindblom, Ch. (1979) Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review*, 39 (6): 517-526.
- Lindblom, Ch. (1959) The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2): 79-88.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D. & Théoret, A. (1976) The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, Nº 2, 246-275.
- Morgan, G. (1986) *Images of organization*. London: Sage Publishing.
- Pfeffer, J.; Sutton, R. (2006) *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Putnam, L.; Phillips, N. & Chapman, P. (1999) Metaphors of communication and organization. In Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. (Eds) *Managing Organisations, Current Issues*, Sage,

London, 125-158.

Simon, H. ([1945] 2011)

El comportamiento administrativo. Buenos Aires: Errepar.

Thaler, R. ([2015] 2017) Portarse mal.

El comportamiento irracional en la vida económica. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Thaler, R. & Sunstein, C. ([2008]

2018) Un pequeño empujón. Buenos Aires: Taurus, Penguin Random House Grupo Editorial.

