

LOS NUEVOS PROCESOS DECISIONALES DE EMPRESAS EN CONTEXTOS COMPLEJOS

THE NEW DECISION-MAKING PROCESSES OF COMPANIES IN COMPLEX CONTEXTS

Cornejo, Hernan (Universidad de Nacional de Rosario)*

RESUMEN

Las concepciones y modelos dominantes de los procesos de decisión organizacional, de base determinista y reduccionista, han sido puestos en entredicho por las dinámicas propias de los contextos complejos que atraviesan las organizaciones. Tradicionalmente el baremo considerado para analizar dichas decisiones era el grado de racionalidad aplicado en el proceso, desplegándose así decisiones bajo racionalidad, racionalidad limitada o incertidumbre, de acuerdo a la posibilidad de contar con información plena, sesgada o escasa en el análisis y proceso decisorio específico.

El objetivo de este trabajo es demarcar la necesidad de redefinir el modelo dominante enunciado, para avanzar hacia un modelado contextualizado por los despliegues estructurales y coyunturales que operan sobre el proceso decisorio, a partir de las tensiones producidas por los contextos complejos.

La metodología utilizada se desarrolló bajo un enfoque cualitativo mediante entrevistas en profundidad con titulares, funcionarios, ejecutivos y gerentes de empresas de distintos sectores, áreas de desempeño, públicas o privadas, con o sin fin de lucro.

Los resultados principales obtenidos muestran la importancia del desarrollo de un proceso contingente decisional de base participativa, que incorpora las interacciones culturales y vinculares de la organización, desplegando un cierto descentramiento sobre la figura del sujeto decisor autónomo.

Las implicaciones de este estudio tienden a colaborar con la dificultad que encuentran los futuros emprendedores y directivos de organizaciones en desarrollar procesos decisorios que se adecuen a las continuas demandas cambiantes del contexto sistémico de inserción de las organizaciones.

Palabras clave: Gestión, Toma de decisiones, Cultura organizacional, Sujeto

JEL: L21, M14.

ABSTRACT

The dominant conceptions and models of the processes of organizational decision-making, of deterministic and reductionist base, have been challenged by the dynamics of the complex contexts that the organizations are going through. Traditionally, the scale considered to analyze these decisions was the degree of rationality applied in the process, thus deploying decisions under rationality, limited rationality or uncertainty, according to the possibility of having full, biased or scarce information in the analysis and specific decision-making process.

* Universidad Nacional de Rosario, h_cornejo@fibertel.com.ar.
Recibido: 17 de noviembre de 2018. Aceptado: 6 mayo de 2019.

The objective of this paper is to demarcate the need to redefine the dominant model enunciated, to move towards a modeling contextualized by the structural and conjunctural deployments that operate on the decision process, from the tensions produced by complex contexts.

The methodology used was developed under a qualitative approach through in-depth interviews with owners, officers, executives and managers of companies from different sectors, performance areas, public or private, with or without profit.

The main results obtained show the importance of the development of a contingent participatory decision-making process, which incorporates the cultural and linking interactions of the organization, deploying a certain decentering on the figure of the autonomous decision-maker.

The implications of this study tend to contribute to the difficulty encountered by future entrepreneurs and managers of organizations in developing decision-making processes that adapt to the continuous changing demands of the systemic context of insertion of organizations.

Keywords: Management, Decision making, Organizational culture, Subject

JEL: L21, M14.

1. INTRODUCCIÓN

El paisaje organizacional en contextos complejos presenta cada vez con mayor elocuencia la coexistencia de modelos mentales antagónicos muchas veces, que deben trabajar en pos de objetivos supuestamente comunes por definición. Las causas de estas dinámicas son sobredeterminadas pero se pueden enunciar entre otras, las diversas subculturas por ejemplo relacionadas con comunidades de práctica que no encuentran un coaligante en una cultura fuerte; los diversos enfoques de parte de los distintos estamentos y funciones de la empresa de impulsores fundamentales del desarrollo empresario tales como clientes, accionistas, proveedores, etc.; así también las definiciones de los diversos colaboradores clave con relación a la importancia de recursos esenciales tales como la tecnología, las competencias de los colaboradores, los modelos objetivos de evaluación de desempeño, de remuneración, etc.

La lógica del contexto en continuo cambio reclama organizaciones que a la manera de las construcciones antisísmicas acompañen -vía adaptación- el movimiento de aquellos, a base de interpretaciones continuas, aprendizaje organizacional, diseños flexibles de estructura, integración y coordinación entre las funciones, comunicación eficaz, liderazgos situacionales y otras prácticas de valor, que la nueva Administración se ha encargado de situar en los últimos veinte años.

Los relatos anteriores tan distintos entre sí como ciertos, reclaman suturar las distancias y por el despliegue de casi cien años de aplicaciones prácticas de la disciplina administrativa, con su riguroso énfasis en la objetividad, en la jerarquía, en el logro de la rentabilidad de corto plazo, se ve necesario la construcción de un nuevo sujeto organizacional que trascienda las soñadoras páginas de los manuales de vanguardia y se adentre en la cotidianidad de las prácticas.

¿De qué manera podrían desplegarse en ese escenario de tensiones constitutivas los procesos de toma de decisiones acordes a los desafíos enunciados en los contextos de inserción organizacional?

En el campo de las organizaciones desde hace ya tiempo se vienen planteando estos enfoques de centramiento en el sujeto decisor, así:

“el análisis de la toma de decisiones gerenciales que no contemple la necesidad de examinar los deseos y las creencias del agente decisor se arriesga a no poder interpretar actuaciones generadas por motivaciones ocultas (deseos influidos por pasiones o elementos externos) o por creencias sin evidencia suficiente que las sustente (información sesgada o errónea).” (Elster, 1988)

Más adelante autores como Rabin (2013), Gabaix (2014), Bao (2012), Lunenburg (2010) y Li (2014) plantean las nuevas consideraciones acerca del modelo clásico de racionalidad limitada de Herbert Simon aplicado a diversos contextos organizacionales, niveles decisorios y funciones de la empresa donde se toman las mismas. Respecto a enfoques que ponen un acento mayor en aspectos particulares de los sujetos decisorios y sus entornos de actuación, se encuentran Heilman (2010), Johnson (2010), Kahneman (2013), Polasky (2011) y Sinn (2012), estos autores trabajan con el modelo de toma de decisiones bajo incertidumbre desarrollado por Kahneman y Tversky (1987), en donde se destacan el desarrollo de estructuras heurísticas, que son construcciones desarrolladas por los sujetos decisores en contextos específicos de actuación, las cuales muestran sesgos propios de los modelos de base subjetiva en los procesos de toma de decisiones.

El objetivo del presente trabajo, así, es demarcar la necesidad de redefinir el modelo dominante de los procesos decisorios, que aún postulan el baremo de la racionalidad, el determinismo, la simplicidad de factores en juego en el proceso; para avanzar hacia un modelado contextualizado por los despliegues estructurales y coyunturales que operan sobre el proceso decisorio, a partir de las tensiones producidas por los contextos complejos.

El trabajo se justifica al propender a un abordaje integral complejo del proceso de toma de decisiones organizacionales mediante una puesta en discusión de las sobredeterminadas tramas estructurales y coyunturales, objetivas y subjetivas, manifiestas y latentes, etc. que se desarrollan en contextos reales, no menoscabando las responsabilidades del sujeto decisor, pero tampoco aislando en su modelación, las condiciones de posibilidad de estas.

2. MARCO TEÓRICO

El enfoque y los abordajes de los procesos de decisión en las organizaciones han atravesado un proceso de cambio acorde a los tiempos sociales, científicos y epistemológicos. El sentido dominante ha ido derivando muy gradualmente de los modelos más objetivistas y cuantitativos, que buscan modelizar matemáticamente los resultados de estas, apuntando a la máxima satisfacción ligada a alternativas mutuamente excluyentes que se aíslan; hasta los modelos que incorporan la incertidumbre y un grado cada vez más creciente de despliegue subjetivo (intuición, experiencia, expectativas, deseos, etc.). Igualmente, los autores de estos últimos enfoques tienen el cuidado de establecer una garantía última de verdad en el despliegue matemático de la teoría de juegos, análisis bayesiano, análisis multifactorial, la lógica difusa, sistemas expertos, algoritmos genéticos, simulación computarizada, etc.

¿Por qué los autores no se habilitan a desarrollar un modelo decisional integral que articulando lo subjetivo, se adecue a las condiciones de posibilidad de estas en contextos específicos de acción, sin apelar a la garantía de un modelado extrapolado de otras disciplinas habitualmente consideradas científicas y epistemológicamente “más serias”?

Se pueden ver múltiples contribuciones de los autores sobre la aplicación de la racionalidad a las decisiones desde los enfoques más objetivistas y deterministas de las teorías del comportamiento económico (Camerer, 2004), (D’Elia, 2009), (Amaya, 2004), (Abitbol, 2005), (Levine, 2010), (Maletta, 2010), (Navas López, 2010) desde la teoría de los juegos aplicados a la decisión (Sinisterra Paz, 2001), (Juan Pablo, 2009), (Landa Bercebal & Velasco Morente, 2015), mediante utilización de análisis bayesiano (Chichil, 2000), (Arenas

Moreno, 2011), (Rodríguez-Ponce, 2007), la aplicación de análisis multifactorial, la adaptación de modelos de lógica difusa al proceso decisorio (Gómez-Gómez, 2016), (Córdova, 2017), (Laura, 2000), mediante el uso de sistemas expertos de apoyo a la decisión (Flores & Hadfeg, 2017), (Pérez-Teruel, Leyva-Vázquez, & Estrada-Sentí, 2015), (Torres Navarro & Córdova Neira, 2014), los desarrollos de algoritmos genéticos aplicados a la decisión (Icarte Ahumada, 2016), (Bello, Lugo, García, & Bello, 2016), Giraldo & Gómez Perdomo, 2013), finalmente el uso de la simulación computadorizada de procesos de decisión (Gil González, Manyoma Velásquez, & Orejuela Cabrera, 2016), (Gómez, Andrade, & Vásquez, 2015), (Navas & Perales, 2014).

Los modelos en los que opera una limitación en el grado de racionalidad en la toma de decisiones han sido aplicados a múltiples ambientes organizacionales, desplegando la especificidad coyuntural que introduce la limitación (Rodríguez Cruz, 2013), (Procópio, 2017), (Silva & Brito, 2013), (Laca Arocena, 2012), (Estrada, 2008).

Respecto a las decisiones bajo incertidumbre es importante señalar parte de su aspecto metodológico que consistía en el experimento a partir de problemas cognitivos planteados con un particular estilo, apreciando que la forma en que se presentaba a consideración el problema influía marcadamente en la decisión a tomar. Introdujeron la definición de los diferentes sesgos que afectan la decisión y definieron curvas que establecen relaciones entre el valor psicológico y el nivel de ganancias y pérdidas, llegando a la conclusión que la respuesta a las pérdidas es mayor que las ligadas a las ganancias. Distintos estudios relacionados con esta teoría se encuentran en Viegas & Oliveira, (2016), Isabella, Pozzani, Chen, y Gomes Murillo (2012), Fonseca Patrón (2016), Sbicca (2014), Bosch & J. (2010), Forbes, R., Skerratt, y Soufian (2015).

Una vez desarrollado y analizado el horizonte semántico de los modelos de toma de decisiones que han dominado los distintos momentos -algunos, los objetivistas y deterministas pilares del pensamiento sobre el tema hasta hoy- se plantea el objetivo general de este trabajo que es plantear los lineamientos fundamentales de una concepción sistémica del proceso de toma de decisiones en contextos complejos que, sin la apoyatura fundamental de los modelos deterministas, y basados en las experiencias estructurales y coyunturales de grupos y personas en situaciones cotidianas de las organizaciones puestas en discurso, permitan avanzar en una articulación dinámica de los aspectos objetivos y subjetivos reales del proceso.

¿Existiría acaso la posibilidad de desarrollar actualmente un modelo de toma de decisiones que refleje todas las formas particulares en que se despliegan las mismas? ¿De quién sería de interés la reducción al absurdo de ciertos modelos de determinación cuantitativa cerrada del proceso? ¿No se puede avanzar con simulaciones de computadora que incorporen la dispersión continua de opciones que se le despliegan al decisor y no la discretización de alternativas propia de los modelos tradicionales?

Los modos en que la tutela de los “padrinazgos epistemológicos” funcionan en la ciencia generan suspensiones en las dinámicas de construcción de nuevos sentidos, sirviendo de cuellos de botella difíciles de tramitar. Los modelos matemáticos por más complejos que se definan se han convertido en un callejón sin salida para poder pensar los procesos de toma de decisiones. ¿De qué manera obviar la referencia al mayor o menor grado de acercamiento o dispersión que presentan los modos de decisión en relación con la certeza? ¿por qué el baremo esencial del estudio de las decisiones siempre pasa por dicho enfoque del mayor o menor grado de racionalidad aplicado, si cada vez es más difícil encontrar situaciones de la vida real de las organizaciones que permitan mal no sea referenciar esa referencia?

Los contextos organizacionales complejos reclaman cada vez una mayor celeridad en la toma de decisiones, relacionados con problemáticas propias de la gestión de estas. Los problemas son cada vez más difíciles de definir y menos posibles de jerarquizar para disponer una jerarquía que sea responsable de su solución, los tiempos eficientes son lógicos más que cronológicos -significa que se requieren ciertas acciones con ordenaciones distintas al antes o después que otras- los recursos son siempre escasos, las causalidades guardan -en el mejor de los casos- relaciones no lineales, el holofraseo y la cita escueta coexisten. Otra cuestión que asume cada vez menor importancia es la clasificación entre decisiones repetitivas, propias en la tradición organizacional de la responsabilidad de los sectores operativos y aquellas únicas o extraordinarias de alto impacto organizacional, responsabilidad de los altos niveles de decisión. Lo mismo ocurre con la clasificación denominada por método en donde se habla de decisiones programadas y no programadas. El grado de artificialidad que asume en estos tiempos esta clasificación parece querer eliminar la tensión constitutiva de las mismas, delineando un grado de dominancia del o los sujetos decisores sobre estas.

3. MÉTODOS

El diseño de investigación desarrollado es de tipo cualitativo con posible triangulación con datos cuantitativos, que, a la manera de datos, contribuyan al análisis a realizar.

La metodología de trabajo consiste en una serie de momentos lógicos que se van desplegando. En un primer momento se hace una lectura crítica del conjunto de teorías, enfoques y concepciones sobre la toma de decisiones, para la determinación de un conjunto de categorías de análisis que, a la manera de matriz operativa, posibilitará y a su vez se enriquecerá del análisis realizado en campo. Dicha matriz se conforma por distintas categorías a definir de análisis en un eje y en el otro por distintos tipos organizacionales en donde se aborda el estudio (organizaciones con o sin fin de lucro, cooperativas, gobierno, organizaciones intermedias, etc.). Las categorías que se trabajaron además fueron la existencia o no de orientaciones estratégicas manifiestas, el grado de definición de la estructura organizacional (roles, funciones, sistemas, procesos, políticas), los componentes culturales (tipo de cultura, tipos de liderazgo dominante, niveles de compromiso, alineamiento, niveles de conflicto, manejo del poder).

En un segundo momento se desplegó un conjunto de entrevistas en profundidad con distintos estamentos de las organizaciones definidas, a partir de las categorías de análisis perfiladas, las cuales se ajustaron por pequeñas muestras. Este ajuste resignificó la definición de alguna de las categorías de análisis para la salida definitiva al campo. Se apeló además a una puesta en situación de procesos de decisión mediante el desarrollo a medida de instrumentos definidos para tal fin.

Las entrevistas en profundidad se desarrollaron en 20 organizaciones elegidas con un muestreo intencional (10 empresas pymes), (10 grandes empresas), que demarcaron dos continuos fundamentales, tipo de empresa de sectores tradicionales de la región pampeana argentina 5 (cinco) (2 empresas agropecuarias -1 de ellas una gran Cooperativa agraria-, 2 de manufacturas metalmeccánicas, 1 empresa de indumentaria), 5 de sectores no tradicionales -en algunos casos de sectores emergentes (2 empresas desarrolladoras de software de gestión de empresas, 2 empresas de biotecnología ligadas a la alimentación, 1 empresa de domótica), en este continuo se intentaba analizar la influencia del tipo de empresa. Por otro lado, se trabajó con la dimensión principal de uso intensivo de tecnología de última generación (tecnologías de gestión, gestión flexible, robótica en 5 (cinco) empresas) y por otro lado 5 de uso intensivo de mano de obra (2 de construcción, 1 frigorífico tradicional, 2 comercio al por menor)

En todos los casos se trabajó con los distintos niveles de decisión (estratégico, táctico y operativo), en sectores considerados dominantes de la gestión (producción, comercialización) y en aquellos considerados tradicionalmente de apoyo (administración, recursos humanos). Se eligieron en el caso de las pymes siempre los titulares de la empresa y en el de las grandes empresas el titular o gerente general. Se realizaron en promedio 5 (cinco) entrevistas por empresa, por lo cual se contó con un cuerpo de 100 entrevistas en profundidad desplegadas en 15 categorías de análisis ya enunciadas.

Se desplegaron como alternativa juegos en los cual se replican las condiciones cotidianas en las que se despliegan dichas decisiones. Otro instrumento de relevamiento de información son los diarios personales que se les proponen a los tomadores de decisión donde registran sus pareceres en relación al desarrollo cotidiano de los procesos decisorios.

En el tercer momento se analiza la información sistematizándola a partir de software definidos para tal fin tales como SPSS 24, ATLAS TI 6, MAXQDA 10, Dichos sistemas favorecen en los distintos momentos del análisis la definición y ponderación de categorías, el perfilado del discurso, el ejercicio comparativo comprensivo, etc. La sistematización por medio de estos sistemas se hace esencial cuando se cuenta con un cuerpo empírico tan profuso. En el caso de los programas SPSS 24 y MAXQDA 10 su uso apuntó al perfilado estadístico más tradicional, con el ATLAS TI 6 se pudieron trabajar semánticamente las unidades de sentido desplegadas en las entrevistas, así como el material de las simulaciones, posibilitando la definición de nuevas zonas de sentido. Se hizo un uso intenso de la metodología de análisis de discurso.

4. RESULTADOS

¿Cuáles serían en principio entonces las dimensiones básicas de un modelo de toma de decisiones para dichos contextos?

Aquí se despliega un continuo complejo desagregado a partir de las conclusiones a las que arribó el estudio realizado, una vez trabajado el material empírico desplegado en las categorías de análisis definidas y generadas las integraciones en: del contexto general, del contexto organizacional específico, de la trama cultural vincular, del momento organizacional particular, del sujeto decisor, de las consecuencias de estas, del aprendizaje del proceso, etc.

Con relación al contexto general, de acuerdo al análisis realizado, cada organización - independientemente de la dinámica ya apuntada- recorta su realidad específica, absorbiendo o no la complejidad de este, más allá de las dificultades que pueda traer aparejado, por ejemplo, en el caso de las pymes, la continua reacción al contexto en lugar del pensamiento prospectivo, anticipatorio y estratégico que la dinámica de cambio continuo reclama. En estos casos por lo general el esfuerzo decisorio recae en personas y grupos en contacto directo con los actores del contexto (clientes, proveedores, etc.) sin sistematización alguna de dicho proceso. Cambiar ese modelo decisorio reclamaría un cambio profundo en las condiciones de la gestión. Estos temas son abordados por autores tales como (Wry, 2013), (Lengnick-Hall, 2011), (Wang, 2011), los mismos establecen distintos procesos de absorción de la complejidad relacionada con procesos decisorios que operan sobre los diseños estructurales, desarrollo de conocimiento, así como de procesos generales de gestión.

Directamente relacionado con lo anterior surge de la investigación que el contexto organizacional específico en muchas ocasiones provoca una clausura con relación al contexto general, que aísla a las decisiones de sus determinaciones estructurales. Volviendo al tema de las pymes este enfoque presenta un alto nivel de ocurrencia, por lo cual sólo con una gestión del cambio profunda que opere sobre las teorías para la acción, podría salvarse esta dificultad. Entre los autores que refieren esta posible clausura organizacional en empresas pymes se

encuentran, (Akbar, 2014), (Cătălina Iederan, 2011), (Boukrara, 2012), los mismos plantean la importancia de dicha clausura en consonancia con la continua apertura al contexto, en una alternancia continua de apertura y cierre decisional.

De acuerdo a lo relevado en la investigación, la trama social vincular asume un grado mayor de diversidad con respecto al contexto organizacional específico, el cual por lo general se rige por la cultura dominante. En esta trama suele darse que grupos o comunidades de práctica particulares asumen procesos de decisión particulares, regulados por habilidades arraigadas hacia el interior del grupo que, por ejemplo, tiene un alto nivel de contacto con los clientes por lo cual deben elevar su capacidad adaptativa. De acuerdo con contar con una mayor o menor ambigüedad en sus movimientos, propios de culturas que o fomentan dicha diversidad o son débiles, pueden asumir especiales modos de decisión. Diferentes autores describen la importancia de la trama vincular y de las diferentes comunidades de práctica en el ejercicio decisional, Linnenluecke (2010), Hogan (2014), Pfeffer (2010).

Por momento particular de la organización se entiende los diversos avatares que atraviesan las mismas y se corresponden con el ciclo de vida del mercado, del producto, recesiones, crisis, cambios estructurales y de redefinición de competencia, procesos, sistemas, etc. Dichos momentos dadas sus particulares formas coyunturales, despliegan en muchos casos la reformulación de modelos de decisión asumidos con relativa regularidad por parte de la organización en general, directivos, supervisores o colaboradores en particular. En las respuestas de los sujetos de investigación se destaca la cada vez mayor preeminencia de decisiones, en las cuales se percibe una acuciante demanda de respuestas en plazos cortos sobre problemas de difícil o imposible definición sistémica, por lo cual necesariamente se apela a aspectos subjetivos individuales (experiencia, sentido común) y en menor proporción sociales (participación, delegación, construcción mediada, etc.). Entre los autores que trabajan estos temas se tiene a Hahn (2015), Elmassri (2016), Sajjad (2012).

Con relación al sujeto decisor se han desarrollado la mayor cantidad de trabajos en los que se definen aspectos para tener en cuenta en los modelos decisorios que estos despliegan. Ya se analizaron los enfoques objetivistas a los que se suman los procesos que se basan en la experiencia, en la intuición, en la participación con colaboradores cercanos para asumir las mismas, aspectos relacionados con la estructura de personalidad (competencias, capacidad de asumir riesgos, grados de frustración ante el error, nivel de responsabilidad, formas de percibir la realidad, nivel atencional, etc.), expectativas, deseos, y en general diversas formas que operan limitando en extremo las condiciones de racionalidad, eficiencia u optimización pregonadas en los desarrollos teóricos. En la investigación surgieron planteos, que por un lado intentaban desde el discurso, abordar el enfoque objetivo tradicional pero que, en su puesta en relación con la realidad de su propia estructura decisional situada, derivaba en desarrollos subjetivistas más estructurales algunos, otros mas personales y difíciles de analizar por fuera de la condición subjetiva particular. No es tan fácil encontrar dentro de la disciplina administrativa autores que se refieran a las características coyunturales de la decisión organizacional, sin remitirse a los modelos tradicionales, se puede sin embargo referir a Starcke (2012), Blanchette (2010), Salas (2010).

Las consecuencias de las decisiones tomadas previamente tienen un impacto cierto en los nuevos procesos. No solo influyen los resultados de estas, condicionando las futuras o en casos extremos desplazando al grupo o sujeto decisor, sino también los procesos llevados adelante, los estilos de conducción o liderazgo asumidos, el *timing* de estas, el despliegue de recursos, las formas en que estas impactan hacia el futuro las dinámicas internas y externas, etc.

Con relación al aprendizaje del proceso, a partir de la información relevada en el estudio, esto se lo relaciona con cada una de las dimensiones antes enunciadas e impacta

tanto en la organización, como en los grupos y sujetos. Las lógicas de aprendizaje organizacional son difíciles de identificar en muchos casos y la mayoría de las veces solo logra internalizarse el aprendizaje en los sujetos decisivos, no necesariamente reformulando esquemas habituales. El operar reflexivamente sobre las experiencias previas positivas o no pareciera privada a la práctica de muchas organizaciones, provocando una continua tensión ante circunstancias que podrían haberse previsto por sus características recurrentes. En los casos más habituales donde no se puede encontrar punto de contacto con experiencias previas, las prácticas son menos adaptativas aun, provocando en general resultados que pueden afectar la supervivencia organizacional. Los autores se han referido a los procesos de aprendizaje relacionados a la gestión de conocimiento de la organización (Aarikka-Stenroos, 2012), con relación a desarrollos culturales y a madurez de gestión (Popovič, 2012), respecto al compartir valores, visión y orientaciones estratégicas claras como orientadoras del proceso de gestión (Maurer, 2011).

5. CONCLUSIONES

En el trabajo se plantea la necesidad de redefinir, en el campo de la teoría de decisiones, al modelo del sujeto decisor dominante que opera bajo el baremo del grado mayor o menor de racionalidad, de forma de incorporar los elementos subjetivos individuales y sociales que desarrollan aquellos en los ámbitos de decisión reales en los que actúan.

A partir de la investigación realizada en organizaciones públicas y privadas, con o sin fin de lucro, de distintos tamaños y sectores, con uso intensivo o no de capital humano o de tecnología, con distintos grados de madurez en la gestión, etc., los sujetos referían actividades relacionadas con el proceso decisorio que se alejaban profundamente de los modelos deterministas, racionales y aún de las nuevas estructuras heurísticas que intentan explicar la flexibilidad en los modos de decisión relacionados con determinados modelos mentales, que ponen en juego la experiencia, la intuición, las representaciones sociales, las coyunturas de despliegue, los marcos estructurales o culturales particulares de los sujetos decisivos, etc.

A partir de lo anterior el desarrollar un modelo comprensivo-interpretativo del modelo decisorio que intente apresar en su generalidad las características del proceso, por fuera de las condiciones particulares en que se despliegan las mismas, se cree que es una extensión de los modelos mecanicistas y reduccionistas tradicionales con un cierto grado de aggiornamento propio de los avances producidos por la ciencia cognitiva, la inteligencia artificial y otras disciplinas.

La discusión a entablar con el modelo tradicional y dominante hasta nuestros días es una tarea ardua ya que por un lado los teóricos adscriben a los avances en las disciplinas cuali y cuantitativas de la determinación, mientras que por otro lado los sujetos decisivos despliegan sus procesos, con un desconocimiento esencialmente profundo de los avatares que rigen dichos procesos en términos de despliegue significativo. El poner en discurso dichos planteos singulares de los propios sujetos decisivos se cree que es una necesidad marcada para no seguir profundizando la grieta entre el campo de la especulación teórica -por mas que se realicen experimentos de campo con sujetos universitarios como es el caso de la Psicología económica aplicada a las decisiones- y el campo esencialmente práctico, pragmático y finalista ad hoc con el cual se evalúan las decisiones.

El proyecto de trabajo seguirá profundizando sobre algunos espacios de vacancia detectados en el proceso de análisis del proceso decisorio, tales como la incidencia de espacios de gestión participativa, las tramas vinculares que se despliegan en los procesos decisivos, el grado de incidencia de los sistemas de información de base decisional, los componentes esenciales propios de las distintas comunidades de práctica que se desarrollan

en las organizaciones, el desarrollo de espacios de gestión del conocimiento que operan a posteriori de los procesos decisorios para su ajuste dinámico, etc.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Abitbol, P. &. (2005): “Teoría de la elección racional: estructura conceptual y evolución reciente”, *Colombia Internacional*, n° 62, pp. 132-145.
- Amaya, J. (2004): *Toma de decisiones gerenciales, Métodos Cuantitativos*, Bucaramanga, Universidad Santo Tomás.
- Arango-Serna, M. D.-D.-O. (2012): “La gestión de indicadores empresariales con lógica difusa para la toma de decisiones”, *Lámpasakos*, vol. 1, n° 8, pp. 47-53.
- Arenas Moreno, A. T. (2011): “¿Qué Determina el Desempeño en la Toma de Decisiones de Hombres y Mujeres?”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, n° 27, pp. 55-66.
- Arocena, J. (2010): *Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*, Montevideo, Grupo Magro Editores.
- Bello, M., Lugo, L., García, M., & Bello, R. (2016): “Un método para la generación de rankings en la selección de equipos de trabajo en ambiente competitivo basado en algoritmos genéticos”, *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, vol. 10 n°2, pp. 196-210.
- Benbenaste, N., & Bershinsky, R. (2007): “El sujeto del consumo y el paternalismo de estado en la psicología económica: El caso de las papas fritas que devienen racionales”, *Anuario de investigaciones*, vol. 14, pp. 113-121.
- Bosch, A., & J., D. (2010): “Averting risk in the face of large losses: Bernoulli vs. Tversky and Kahneman”, *Economics Letters*, vol. 107, n° 2, pp. 180-182.
- Camerer, C. L. (2004): *Advances in Behavioral Economics*, Princeton, Princeton University Press.
- Chichil, Y. (2000): “Cómo reducir la incertidumbre en las finanzas”, *Política y Cultura*, n° 13, pp. 81-95.
- Córdova, J. M. (2017): “Conjuntos borrosos aplicado al sector cooperativo del Ecuador”, *Política y Cultura*, pp. 227-253.
- D’Elia, V. (2009): “El sujeto económico y la racionalidad en Adam Smith”, *Revista de Economía Institucional*, n°47, pp. 37-43.
- Elster, J. (1988): *Uvas amargas. Sobre la subversión de la racionalidad*, Barcelona, Península.
- Estrada, F. (2008): “Economía y racionalidad de las organizaciones: Los aportes de Herbert A. Simón”, *Revista de Estudios Sociales*, n°31, pp. 84-103.
- Flores, V., & Hadfeg, Y. (2017): “Un método para generar explicaciones de resultados de un Sistema Experto, usando Patrones de discurso y Ontología”, *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, n°21, pp. 99-114.
- Fonseca Patrón, A. (2016): “El debate sobre las heurísticas. Una disputa sobre los criterios de buen razonamiento entre la Tradición de Heurística y Sesgo y la Racionalidad Ecológica”, *Valenciana*, vol. 9, n°17, pp. 87-115.
- Forbes, W., R., H., Skerratt, L., & Soufian, M. (2015): “Which heuristics can aid financial-decision-making?”, *International Review of Financial Analysis*, n°42, pp. 199-210.
- Gil González, C., Manyoma Velásquez, P., & Orejuela Cabrera, J. (2016): “Modelo de simulación-optimización para determinar la capacidad instalada de un sistema de servicios educativo”, *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 27 n°121, pp. 141-155.
- Giocoli, N. (2013): “From Wald to Savage: homo economicus becomes a Bayesian statistician” *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, Vol 49 n°1, pp. 63-95.

- Giraldo, F., & Gómez Perdomo, J. (2013): "Aprendizaje de estrategias de decisión en juegos repetitivos no cooperativos", *Revista Tecnura*, vol. 37, n° 65, pp. 63-76.
- Gómez, U. E., Andrade, H., & Vásquez, C. (2015): "Lineamientos Metodológicos para construir Ambientes de Aprendizaje en Sistemas Productivos Agropecuarios soportados en Dinámica de Sistemas", *Información tecnológica*, vol. 26, n° 4, pp. 125-136.
- Gómez-Gómez, F. L.-C. (2016): "Riesgos psicosociales en una Universidad de Ecuador: Mediante técnicas de Lógica Difusa", *Revista Lusófona de Educação*, n° 34, pp. 63-81.
- Hidalgo-Rasmussen, C. &. (2015): "Violencia e inseguridad contextual percibida y roles en bullying en escolares mexicanos", *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, vol. 13, n°2, pp. 767-779.
- Icarte Ahumada, G. (2016): "Aplicaciones de inteligencia artificial en procesos de cadenas de suministros: una revisión sistemática", *Revista chilena de ingeniería*, vol. 24, n°4, pp. 663-679
- Isabella, G., Pozzani, A., Chen, V., & Gomes Murillo, P. (2012): "Influencia de los avisos de descuento sobre el comportamiento de los consumidores", *Revista de Administração de Empresas*, vol. 52, n° 6, pp. 657-671.
- Jarpa-Arriagada, C. &-G. (2017): "Segmentación y exclusión en Chile: El caso de los Jóvenes Primera Generación en Educación Superior", *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, vol. 15, n°1, pp. 327-343.
- Juan Pablo, H. (2009): "El mercado de insumos: una mirada desde el comportamiento estratégico de las firmas", *Cuadernos de Economía*, n°51, pp. 17-36.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1987): "Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo", *Infancia y aprendizaje*, vol. 30, pp. 95-124.
- Laca Arocena, F. (2012): "Racionalidad limitada en la sociedad de riesgo mundial", *Revista de Economía Institucional*, vol. 14, n°26, pp. 121-135.
- Landa Bercebal, F., & Velasco Morente, F. &. (2015): "La sensibilidad de los parámetros en el mercado potencial y actual de una organización", *Innovar*, vol. 25, n°57, pp. 107-120.
- Laura, P. (2000): "Propuestas de lógica difusa para la toma de decisiones", *Política y Cultura*, n°13, pp. 97-112.
- Le Clercq, J. C. (2016): "Midiendo la impunidad en América Latina: retos conceptuales y metodológicos", *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)*, n°55, pp. 66-91.
- Levine, D. (2010): "¿Está la economía del comportamiento condenada a desaparecer? Lo ordinario frente a lo extraordinario", *El Trimestre Económico*, vol. 77, n°3, pp. 509-531.
- Maletta, H. (2010): "La evolución del Homo economicus: problemas del marco de decisión racional en Economía", *Economía*, vol. 33, n°65, pp. 9-68.
- Navas López, J. L. (2010): "La racionalidad en las decisiones estratégicas", *Revista Ibero - Americana de Estrategia*, vol. 9 n°1, pp. 182-199.
- Neuman, J., & Morgenstern, O. (1994): *Theory of games and economic behaviour*, Londres, Princeton University Press.
- Pérez-Teruel, K., Leyva-Vázquez, M., & Estrada-Sentí, V. (2015): "Proceso de consenso en modelos mentales usando mapas cognitivos difusos y computación con palabras", *Ingeniería y Universidad*, vol. 19, n°1, pp. 173-188.
- Procópio, M. (2017): "La dimensión moral de las decisiones administrativas y los límites de la racionalidad limitada", *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 15, n°4, pp. 783-807.

- Rodríguez Cruz, Y. (2013): “El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales”, *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, vol. 24, n°1, pp. 56-72.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007): “Estilo de liderazgo, Toma de decisiones, Toma de decisiones y Eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”, *Interciencia*, vol. 32, n°8, pp. 522-528.
- Sbicca, A. (2014): “Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky”, *Estudos Econômicos (São Paulo)*, vol. 44, n°3, pp. 579-603.
- Silva, A., & Brito, E. (2013): “La incertidumbre, la racionalidad limitada y el comportamiento oportunista: un estudio en la industria brasileña”, *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, vol. 14, n°1, pp. 176-201.
- Simon, H. (1982): *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar.
- Sinisterra Paz, G. (2001): “Firm's internal structure: an approach from game theory”, *Cuadernos de administracion*, vol. 14, n°23, pp. 51-61.
- Smith, A. (1997): *Teoría de los sentimientos morales*, Madrid, Alianza.
- Torres Navarro, C., & Córdova Neira, J. (2014): “Diseño de sistema experto para toma de decisiones de compra de materiales”, *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, vol. 30, n°52, pp. 20-30.
- Urrutia-Mosquera, J. L.-O. (2017): “Tolerancia a la diversidad y segregación residencial. Una adaptación del modelo de segregación de Schelling con tres grupos sociales”, *EURE, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, vol. 43, n°130, pp. 5-24.
- Valencia, N. (2010): “Reconstrucción de memoria en historias de vida. Efectos políticos y terapéuticos”, *Revista de Estudios Sociales*, n°36, pp. 64-75.
- Viejas, R., & Oliveira, A. (2016): “Comparación de adultos y adolescentes con respecto al alcance de insensibilidad de las curvas de valor: Un método de medición de funcionamiento”, *Universitas Psychologica*, vol. 15, n°3, pp. 1-14.