

# LA TEORÍA DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL MÍNIMA Y EL PROCESO DECISORIO DE LAS EMPRESAS

*Data de aceite: 02/06/2023*

### **Leticia Angélica Maya Álvarez**

Doctorado en Alta Dirección, UAEM-  
Unidad Académica Profesional Cuautitlán  
Izcalli.

### **Virginia Martínez Campos**

Doctorado en Derecho Procesal, UAEM-  
Unidad Académica Profesional Cuautitlán  
Izcalli.

### **Angelina Pimentel Badillo**

Maestría en Derecho Procesal Penal y  
Juicios Orales, UAEM-Unidad Académica  
Profesional Cuautitlán Izcalli

**RESUMEN:** La toma de decisiones como un modelo que se enfoca en las empresas, involucrará estados de ánimo e información para poder elegir entre la mejor alternativa. Es importante hacer mención que es un proceso en el que se involucran tres aspectos básicos: determinación del problema, establecimiento de las diferentes alternativas y la elección, de tal manera que se pueda tomar la mejor decisión. Bajo este contexto los diferentes agentes económicos se enfrentan a decidir de manera racional, es decir, que consideran todos los elementos posibles para elegir la alternativa que más se apegue a la realidad.

Uno de los autores que plantearon la Teoría de la Decisión tomando en cuenta la Teoría de la Racionalidad Limitada fue Herbert Simón, el cual analiza al individuo en su interés por seleccionar y elegir una opción entre varias posibles, aunque se sabe de antemano que el proceso decisorio es anómalo ya que este cuenta con algunas restricciones, las cuales van a influir en la toma de decisiones de cualquier individuo. De lo anterior, se comienza el análisis sobre los planteamientos de los distintos autores que sientan las bases para estudiar la Racionalidad Instrumental Mínima como herramienta para la toma de decisiones en las empresas, en el caso de Pavesi establece la existencia de una teoría más básica que la mínima de Cherniak o la frágil de Elster, sin embargo, las nuevas aportaciones sobre la conducta racional se han establecido desde el ámbito económico, administrativo y organizacional. Sintetizando, este escrito tiene la finalidad de plantear algunos aspectos teóricos que ayudarán a explicar los elementos esenciales para una mejor toma de decisiones, a partir de la teoría de la racionalidad instrumental mínima.

**PALABRAS CLAVE:** Racionalidad, toma de decisiones, problema, alternativa, racionalidad instrumental mínima.

**ABSTRACT:** Talking about decision making as a model that focuses on organizations will involve assumptions, moods and information to be able to choose between the best possible alternative. It is important to mention that it is a process in which 3 basic aspects play: determination of the problem, establishment of the different alternatives and the choice, in such a way that the best decision can be made. Under this context, the different economic agents are faced with deciding in a rational way, that is, they consider all possible elements to choose the alternative that most closely matches reality. One of the authors who proposed Decision Theory taking into account limited rationality was Herbert Simón, who analyzes the individual in his interest in selecting and choosing an option among several possible options, although it is known in advance that the decision-making process is imperfect. since it has some restrictions, which will influence the decision-making of any individual. From the above, the analysis of the approaches of the different authors that lay the foundations for studying the Minimum Instrumental Rationality as a tool for decision-making in organizations, such as Pavesi, who establishes the existence of a more basic theory, begins. that the minimum of Cherniak or the fragile of Elster, however, the new contributions on rational behavior have been established from the economic, administrative and organizational fields. In summary, this document has the purpose of raising some theoretical aspects that will help to explain the essential elements for better decision-making, based on the theory of minimal instrumental rationality.

**KEYWORDS:** Rationality, decision making, problem, alternative, minimal instrumental rationality.

## INTRODUCCIÓN

Es transcendental mencionar que la racionalidad limitada en el proceso de decisorio ocupa un lugar primordial, ya que incide en el comportamiento y estilos de decisión de los individuos dentro de las organizaciones.

En este asunto se refleja el estado emocional que experimentan los decisores y, se indaga sobre las peculiaridades e importancia de la toma de decisiones individual y grupal. Para el caso de las empresas, no solo de los individuos, el poder decidir sobre el rumbo que se debe de seguir para lograr los objetivos, depende principalmente como se maneja la información y el número de elementos con que se cuenta.

Para lo cual, tomar en cuenta la “Teoría de la Racionalidad Limitada” en la empresa hace que las estrategias planteadas para tomar decisiones, tengan una excelente orientación hacia la realidad, aspecto que se convierte en un gran recurso para garantizar un proceso firme y practico.

En el siguiente estudio se lleva a cabo para analizar el proceso de toma de decisiones organizacional y el uso que se le da a la información, tomando en cuenta la Racionalidad Instrumental Mínima, lo cual ayuda a crear condiciones idóneas que van a afectar el proceso de decisión que llevan a cabo las organizaciones y a los mismos individuos que se encuentran en estas.

## OBJETIVO

Analizar y Aplicar la teoría de la racionalidad instrumental mínima en el proceso de la toma de decisiones que llevan a cabo las empresas.

## METODOLOGÍA

El proceso de este documento de investigación se edifica sobre la base monográfica científica, es decir, que la información proporcionada se presenta de manera amplia sobre el tema de gran importancia de la teoría de la racionalidad instrumental mínima en el proceso decisorio de las empresas que llevan a cabo los individuos. En este documento la información se presentará de manera sistemática y clara, la cuál va dirigida a personas interesadas en el tema y la comunidad científica.

Para ello se hace uso de experiencias sustentadas en la investigación de varios tipos principalmente aquellas relacionadas a la parte social, estadísticas, tablas o teorías que permitan abordar la temática de manera objetiva.

## PROPÓSITO

Este artículo se elabora a partir de la inquietud de llevar a cabo un análisis sobre la problemática y la carencia de elementos que presentan las empresas al momento de tomar decisiones, principalmente aquellas que son pequeñas y medianas.

De igual manera, a partir de esta investigación, se pueda construir posteriormente un documento en donde se ofrezcan alternativas de crecimiento a las mismas, que presenten oportunidades de desarrollo no solo a nivel nacional, sino también internacional. Por lo tanto, se presentan características generales para el desarrollo del tema.

## ASPECTOS TEÓRICOS Y SUS EXPONENTES:

**Herbert Simón** : Economía organizacional orientada a la racionalidad limitada

**Miramatsu y Hanoch**: modelo de racionalidad, la limitación proviene de la memoria, tiempo y poca capacidad cognitiva del hombre.

**Neoclásicos**: teoría de las expectativas racionales.

**Hogar**: la teoría de la racionalidad limitada desde 5 aspectos.

**Frederick Hayeck**: análisis sobre teorías antropológicas del hombre.

**Teoría hegemónica**: toma de decisiones basada en la función de utilidad.

**Daniel Khaneman**: mapa de la racionalidad limitada.

**Goodin y Kingeman**: teoría de la racionalidad limitada.

## ASPECTOS ORGANIZACIONALES

- Las decisiones corporativas son relevantes cuando puedan ser efectivas.
- La cognición humana y la toma de decisiones
- Toma de decisiones irracional
- Razonamiento a la inversa: solución – problema
- Sesgo cognitivo
- La toma de decisiones racional en las organizaciones
- La racionalidad se centra en el contexto de la certidumbre
- En una organización las decisiones se centran en: lo interno y externo
- La toma de decisiones grupal
- La intuición en la toma de decisiones

Por lo anterior, el proceso decisorio de las empresas debe de tener estrecha relación con la racionalidad o la irracionalidad de acuerdo a las corrientes y autores que se mencionaron con anterioridad, dentro de este marco el problema de la racionalidad en las decisiones del individuo no es nada nuevo, ya que se ha analizado de manera importante a lo largo del tiempo hasta llegar a la teoría de instrumentación mínima.

Pavesi (s.f), realiza algunos trabajos sobre la lógica en donde reconoce la existencia de la racionalidad instrumental mínima en la cual establece la importancia de la relación del fin y los medios, es sustancial destacar que para llevar a cabo el proceso decisorio el elemento fundamental, es la teoría del razonamiento humano ligado a la ética, moral y valores.

Herbert A. Simon (s.f) realiza trabajos de investigación en donde propone límites al comportamiento racional, por mencionar algunos:

1. La imperfección del conocimiento, dado que el ser humano tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones de la realidad.
2. Límite en la imposibilidad de anticipar las consecuencias de los actos deseados.
3. Límite más está en la imaginación de las personas, dado que ésta tampoco llega a concebir todos los modelos probables que el individuo puede poner en práctica.

El modelo de Von Neumann y de Morgenstern, para la toma de decisiones, toma en cuenta la teoría de juegos plasmada en la teoría económica, desde los siguientes elementos: 1) La idea de representar el comportamiento futuro como un “árbol”; 2) la idea de tomar el minimax, como definición de la elección racional en una situación de competencia; 3) la idea de servirse de una estrategia mixta dentro de una situación de competencia para impedir que los movimientos propios sean advertidos por el adversario; 4) la idea de definir la elección racional en las situaciones de competencia con más de dos jugadores; y 5)

la demostración en presencia de elecciones inseguras suponiendo que las decisiones se basan en una utilidad fundamental y el valor esperado (Estrada, 2007)

Por lo anterior, cuando la racionalidad es considerada como instrumental es porque la decisión se convierte en un instrumento que va a guiar el resultado de la acción, es decir, que se sigue un ordenamiento de alternativas que se van a elegir. Por lo que, se hace mención de que la teoría de la elección racional ofrece descripción de la conducta humana la cual va a elegir de manera óptima tres condiciones:

- a) La acción racional depende del actor.
- b) La toma de decisiones depende de la información disponible.
- c) El actor debe contar con una cantidad óptima de información.

De la información anterior, se hace mención que los pasos para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones racional, son los siguientes: i) identificar las alternativas, 2) analizar los posibles resultados y, 3) escoger la opción más eficiente.

En esta serie de pasos la toma de decisiones no es totalmente racional, desde un punto de vista estricto, ya que existen una serie de factores que restringen esta capacidad, es decir, existen limitaciones a la racionalidad humana, especialmente aquellas al uso de la información, valores y emociones.

La capacidad de razonar tanto de las empresas como de las personas, es una característica peculiar que tienen los humanos que hacen la diferencia con los animales, lo que hace que las ideas, hábitos y emociones hagan que nuestras decisiones sean limitadas. Por lo que el concepto de la racionalidad limitada se basa en un juicio de valor y de la moral, lo que hace que comparada con la teoría clásica de la racionalidad ayude a tomar la mejor decisión, la cuál va a coincidir con una solución que al ser elegida entre las distintas alternativas posibles se convierta en la más eficiente.

Cuando lo seres humanos toman decisiones no actúan por impulsos, siempre existe un breve momento de reflexión sobre la situación, lo cual hace que de aquí se pueda definir la racionalidad. Es trascendental mencionar que el factor reflexión no es suficiente para poder elegir, ya que aparecen dificultades de sesgo, capacidad y límite. En la vida real las personas poseen capacidad de raciocinio limitada, la cual depende de muchos factores: información, estado de ánimo, valores, herramientas dentro del proceso, etc.

Por consiguiente, la racionalidad correcta tendrá que evaluarse de tal forma que las consecuencias de sus acciones, influyan en el mejor resultado posible. La información de la cual dispondrá tanto el individuo como las empresas será valorada con imprecisiones que no llevarán a un resultado positivo o el ideal. Es importante hacer mención que existe la racionalidad limitada y racionalidad la perfecta, las cuales marcarán la decisión que tomen los individuos dentro de las organizaciones.

En el caso de las decisiones corporativas es importante hacer cambios en aspectos de mercado, salariales, aumento de las ventas, invertir, disminuir costos, modificar políticas

de estímulos, entre otras. Las decisiones que se llegan a tomar son para que estas sean selectivas que pueden resultar de la optimización de las decisiones.

Por lo anterior, la teoría de la racionalidad instrumental mínima analizada desde el punto de vista de cualquier autor o corriente económica-administrativa alienta a que se pueda fomentar, con mayores elementos, investigaciones sobre teorías que ofrezcan un mayor acercamiento para que el ser humano y las empresas puedan tomar la mejor decisión sobre las distintas alternativas posibles para elegir la mejor alternativa posible.

## CONCLUSIONES

La toma de decisiones en la vida de las personas y las organizaciones, de aquí la inquietud de que se pueda tomar de manera ágil, rápida y efectiva la mejor decisión para beneficio de ambos agentes. Se puede decir que la toma de decisiones racional, muestra la forma de cómo les gustaría a las empresas y a las personas, tomar decisiones.

La toma de decisiones efectiva llevará a:

- Beneficiarse de las oportunidades
- Disminuir en lo más posible riesgos organizacionales
- Procurar que las decisiones sean lo más correctas posible, de manera oportuna y con el mínimo costo.
- La teoría clásica establece que las decisiones se deben de plantear desde el nivel más bajo de las organizaciones.
- La toma de decisiones debe de llevarse con la cabeza fría.
- Es importante pensar en los pros y los contras.
- Las emociones causan decisiones equivocadas.

Es esencial mencionar que en la toma de decisiones hay procesos cognitivos que interfieren en el proceso racional, lo cual se traduce en pérdidas y ganancias que resultan de una elección determinada. Por ejemplo; cuando decidimos invertir en la bolsa de valores intervienen diferentes factores que harán que incrementemos nuestras ganancias o en el peor del caso lleguemos a perder nuestro dinero. De igual manera cuando decidimos la compra de una casa, los elementos que nos ayudarán a determinar la mejor decisión serán aquellos que nos lleven a que podamos poseer una propiedad que sea de nuestro agrado, tenga la mejor ubicación y nos ofrezca seguridad.

## REFERENCIAS

Fonseca, S. C.M. (2014) Toma de decisiones: ¿teoría racional o de racionalidad limitada? Revista transdisciplinaria México-Inter

Teoría de la racionalidad limitada (2020) Información consultada el 15 de abril 2020. Recuperado de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/racionalidad\\_limitada.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/racionalidad_limitada.html)

Vargas, H.J. G. (2007) Economía Organizacional, Revista Ciencias Sociales en Perspectiva. Primera Semana del 2007 .

Torres, G.F. (s.f) Las distintas miradas acerca de la racionalidad instrumental mínima y la ética. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/235064879.pdf>

Paredes, M. D. (2014) La toma de decisiones entre las emociones y la racionalidad Recuperado de [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1112](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1112)

s.a (2018) Tu comportamiento no siempre es racional, y así te afecta al tomar decisiones económicas. Recuperado de <https://www.ennaranja.com/economia-facil/economia-conductual/la-racionalidad-limitada-no-todo-comportamiento-es-racional/>

s.a (s.f) Herbert A. Simon: la racionalidad limitada. Recuperado de [https://olea.org/~nadia.troncoso/Tesis\\_de\\_licenciatura/Herbert-Simon-La-racionalidad-limitada.html](https://olea.org/~nadia.troncoso/Tesis_de_licenciatura/Herbert-Simon-La-racionalidad-limitada.html)

Estrada, G.F (2007) Herbert A. Simon y la economía organizacional. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722007000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007)