

# **Organizaciones en tiempos de incertidumbre: de la seguridad a la contingencia**

**Josep Pont Vidal**

## **Josep Pont Vidal**

Profesor titular de Sociología y Administración Pública. Licenciado en Sociología Política y máster en Sociología por la Universidad de Bielefeld (Alemania), y doctor en Sociología Política por la Universidad de Barcelona (España). Profesor titular e investigador del Núcleo de Altos Estudios Amazónicos de la Universidade Federal do Pará (NAEA-UFPA, Brasil). Tiene experiencia como profesor visitante en universidades de Nicaragua, Colombia, México, Brasil (Universidad Estatal de Ceará; Universidad Federal de Bahía; Pontificia Universidad Católica de São Paulo; Universidad Estatal Paulista; Universidad Federal del Espíritu Santo; Fundação Getulio Vargas) y Europa. Tiene experiencia y actuación en el área de Políticas Públicas y Gobernanza, con trabajos desarrollados para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB, España); el Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará (IDESP, Brasil); y el Instituto de Pesquisas Aplicadas (IPEA, Brasil). También tiene actuación en las áreas de Teoría de las Organizaciones, Administración y Gestión Pública, y Políticas Públicas. Fue coordinador del programa de posgrado del máster en Gestión Pública para el Desarrollo (2012-2014), en el NAEA-UFPA, Brasil.

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a:  
Núcleo Altos Estudos Amazônicos (NAEA)  
Universidade Federal do Pará (UFPA)  
Rua Augusto Corrêia, 1, 66.075-900 Belém, Pará, Brasil  
E-mail: josevidal@ufpa.br

## **Organizaciones en tiempos de incertidumbre: de la seguridad a la contingencia**

*La contingencia emerge en las sociedades actuales como el presente posible y con atributos asociados, como son el riesgo, la inseguridad y el peligro. Esto afecta a la totalidad de la sociedad, a las organizaciones y a la lógica en que se toman las decisiones. Este trabajo parte del supuesto de la existencia de paradojas y límites de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones que emergen en este escenario contingente. En el periodo actual de inseguridad y riesgo, las transformaciones en las organizaciones deben tener en cuenta las condiciones que presenta la contingencia. El análisis se limita al ámbito disciplinario de la sociología de las organizaciones y, en particular, al estudio relacionado con la racionalidad en la toma de decisiones. La explicación se articula en dos apartados. En un plano conceptual y analítico, se analizan los cambios que se están produciendo en las organizaciones a partir de dos variables sustantivas: 1) el proceso de modificación de la racionalidad instrumental weberiana y la racionalidad limitada, basadas en la concepción racionalista de la decisión y estructuradas con una lógica multivariable lineal y en un contexto de seguridad; y 2) el proceso en que el nuevo contexto contingente, asociado a la incertidumbre, el riesgo y el peligro, influye en la lógica de la racionalidad instrumental. El resultado de este doble proceso, según la tesis que se presenta, es la emergencia de un nuevo tipo de racionalidad denominada racionalidad en la contingencia, fundamentada en una causalidad múltiple, en una situación inevitable que sucede por algún motivo, y con un futuro abierto de posibilidades. Para las organizaciones significa una transformación en un tipo de racionalidad que denominan racionalidad contingente. Se presenta un esbozo de modelo exploratorio de análisis basado en los sistemas ecológicos y en la contingencia.*

**Palabras clave:** Organizaciones; Racionalidad Administrativa; Toma de Decisiones; Riesgo; Incertidumbre; Teoría de la Organización

### **Organizations in Times of Uncertainty: from Safety to Contingency**

*Contingency emerges in contemporary societies as the possible present and with associated attributes such as risk, insecurity and danger. This affects society as a whole, organizations, and the logic in which decisions are made. This paper starts from the assumption of the existence of paradoxes and limits of instrumental rationality in decision-making that*

Recibido: 16-07-2021. Aceptado: 26-10-2021.

*emerge in this contingent scenario. In the current period of insecurity and risk, transformations in organizations must take into account the conditions presented by contingency. The analysis is limited to the disciplinary field of the sociology of organizations and, particularly, to the study related to rationality in decision-making. The explanation is articulated into two sections. On the conceptual and analytical level, the changes taking place in organizations are analyzed on the basis of two substantive variables: 1) the process of modification of Weberian instrumental rationality and bounded rationality based on the rationalist conception of the decision and structured with a linear multivariable logic and in a security context; and 2) the process in which the new contingent context associated with uncertainty, risk and danger, influences the logic of instrumental rationality. The result of this double process, according to the thesis presented, is the emergence of a new type of rationality called rationality in contingency, based on multiple causality, on an inevitable situation that happens for some reason, and with an open future of possibilities. For organizations it means a transformation into a type of rationality called contingent rationality. An outline of an exploratory model of analysis based on ecological systems and contingency is presented.*

**Key words:** Organizations; Administrative Rationality; Decisions Making; Risk; Uncertainty; Organization Theory

### **Organizaciones: navegando en tiempos turbulentos**

Las sociedades occidentales actuales se encuentran en un período de profundos y dinámicos cambios en todos los ámbitos de la vida social-comunitaria y personal. La pandemia de COVID-19 aceleró de manera trágica cambios latentes e incipientes en todas las esferas de la vida, como ha sido constatado en el tsunami de publicaciones académicas, papers, e informes. Este escenario de contingencia y elevada complejidad incide en la lógica de cómo y con qué lógica son tomadas las decisiones en ámbitos como la planificación, en las organizaciones en particular, al abandonar el supuesto de un futuro previsible con el cálculo de riesgos, imprevistos y peligros.

Este fenómeno abrupto propició la introducción de procesos de innovación administrativa, gestión y tecnificación. En las organizaciones se ha extendido en esferas menos visibles, como lógica de la racionalidad en la que se fundamenta la toma de decisiones. La racionalidad imperante, fundamentada en cálculos económicos orientados a la maximización y basada en la lógica integral de recursos limitados para comprender el comportamiento y en el modelo racional, ya fue analizada y cuestionada durante la mitad del siglo pasado en las publicaciones de Herbert Simon. En estas se constató

la existencia de una *racionalidad limitada* en las personas (*bounded rationality*) (Simon, 1959, 1982 y 1991) y su tesis se complementó unos años más tarde con la publicación de la *Prospect Theory* (Kahneman y Tversky, 1979). Estudios posteriores siguieron esta línea analítica y empírica a partir de la variable económica (Sent, 2018; Klaes y Sent, 2005; Harstad y Selten, 2013) y en el papel de las instituciones (Shannon ...[et al], 2019). A principios del siglo actual, estudiosos de la teoría de la decisión calificaron este tipo de racionalidad como una “revolución probabilística” y el cálculo de la incertidumbre por medio de la teoría de la probabilidad (Todd y Gigerenzer, 2000), con impactos en la ciencia cognitiva, la económica y el comportamiento de los seres vivos.

Con base en estos supuestos iniciales, vinculados con las paradojas de la supuesta racionalidad de las decisiones, las publicaciones analizan aspectos relacionados con los procesos de comunicación y significado del cambio entre los participantes de las organizaciones (Laloux, 2014; Banner, 2008; Fusch ...[et al], 2020), su sentido y significado (Abolafia, 2010), la lógica que se produce en su manera de obtener conocimiento (Mantere y Ketokivi, 2013), y las perspectivas teóricas y los nuevos conceptos resultantes o impulsados a partir de la pandemia de COVID-19 (Bobby ...[et al], 2021; Fusch ...[et al], 2020). En particular, se destacan los estudios sobre el razonamiento humano no consciente aplicado a situaciones de resolución de problemas en las organizaciones (Lara-Rosano, 2017) y el complejo proceso entre la decisión racional y el estilo de decisión intuitiva (Abubakar ...[et al], 2019), o la gestión del conocimiento y decisiones (Nicolas, 2004).

En este nuevo contexto, asociado a la hipercomplejidad de las sociedades modernas actuales, el proceso decisorio adquiere nuevas dimensiones con la contingencia, al estar esta asociada al riesgo, la inseguridad y al peligro. Para el estudio de las organizaciones se abren numerosos interrogantes: ¿Cómo se explican estas nuevas lógicas de toma de decisiones en el contexto de contingencia e incertidumbre? ¿Qué nuevas peculiaridades y procesos de diferenciación incorpora esta racionalidad en las decisiones?

Este trabajo parte del supuesto de la existencia de paradojas y límites de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones en las organizaciones. En un plano conceptual exploratorio, se analiza y describe a partir de dos variables sustantivas, la primera de naturaleza analítica y la segunda de naturaleza teórico-conceptual:

1) El proceso de modificación de la *racionalidad instrumental* weberiana y la *racionalidad limitada* (Gigerenzer, 2014), basadas en la concepción racionalista de la decisión y estructuradas con una lógica multivariable lineal y en un contexto de seguridad.

2) El proceso en que el nuevo contexto contingente, asociado a la incertidumbre, el riesgo y el peligro, influye en la lógica de la *racionalidad instrumental* (Ortmann y Gigerenzer, 2000). El resultado de este doble proceso, según la tesis que se presenta, es la emergencia de un nuevo tipo de racionalidad denominada *racionalidad en la contingencia*, fundamentada en una causalidad múltiple, en una situación inevitable que sucede por algún motivo y con un futuro abierto de posibilidades (Holzinger, 2007; Donaldson, 2008; Pont Vidal, 2021).

El análisis se limita al ámbito disciplinario de la sociología de las organizaciones y, en particular, al estudio relacionado con la racionalidad en la toma de decisiones. La explicación se articula en dos apartados. En el primero se describen los límites de los supuestos neoinstitucionalistas y economicistas basados en la racionalidad. Si bien estos han proporcionado importantes aportaciones descriptivas, se ven limitados cuando se presentan los cambios derivados de la alta complejidad de las sociedades actuales y su presentación contingente. Se introducen las posibilidades de la perspectiva ecológica en la descripción de las organizaciones insertas en un entorno complejo y dinámico. En el segundo se describe la situación de contingencia y la actualización de posibilidades para las organizaciones. Como conclusión se presenta un primer esbozo de un modelo analítico conceptual que vincula la transformación de la lógica basada en la racionalidad con otra basada en la contingencia en la toma de decisiones.

### **1. El estudio de las organizaciones: más allá de las explicaciones lineales**

Existen dos aspectos fundamentales en la descripción de las organizaciones, cuya raíz epistemológica se basa en el tipo de razonamiento: la superación de los límites tradicionales en la descripción de las organizaciones y la heurística analítica como método descriptivo de fenómenos complejos.

Las corrientes conceptuales más utilizadas que describen el fenómeno asociativo son conocidas: neoinstitucionalista, pluralista, sistémica (fundada en sistemas basales), y en menor medida los estudios de inspiración foucaultianos y neomarxistas. Los estudios

**La sociología y la economía asumen el supuesto de que la acción está subordinada a la razón y esta, a su vez, está superada en el actual contexto de alta complejidad.**

feministas, o en la perspectiva del género, requieren un estudio aparte específico, debido a la gran cantidad de publicaciones y su complejidad conceptual (para una introducción, Ross-Smith y Kornberger, 2004; McMurray y Pullen, 2019). En lo que sigue se diferencia entre una racionalidad operativa orientada a medio-fines y el proceso racional en el que se basa la toma de decisiones.

La mayoría de las corrientes o escuelas asumen de manera directa o indirecta la concepción racional weberiana, basada en los medios-fines, como orientadora de las perspectivas decisionales en las organizaciones y la administración pública. La sociología y la economía asumen el supuesto de que la acción está subordinada a la razón y esta, a su vez, está superada en el actual contexto de alta complejidad. El fundamento epistemológico tiene sus raíces en el proceso integral<sup>1</sup> de racionalización desarrollado por Weber, el modelo de burocracia y sus premisas subyacentes, y el diseño multidimensional de la racionalidad (Sfez, 1984; Pont Vidal y Mattos, 2016). La pregunta aquí es: ¿cuál es el tipo de concepción racional que subyace a las decisiones?

Desde una perspectiva que combina la economía y la psicología, en el llamado nuevo institucionalismo, Herbert Simon (1982) ha identificado en un plano teórico la repetición de formas y hábitos inconscientes en la acción de las personas. Con esto, cuestiona la racionalidad global y la contrapone a una *racionalidad limitada*, modelo que se opone a la concepción racionalista de la acción. El principio de racionalidad limitada considera que una persona raras veces procura una acción óptima en su proceso decisorio, el cual busca establecer sobre un rango limitado de posibilidades finales. Es decir, los individuos y miembros de una organización usan de manera limitada el estudio de las posibles alternativas para lograr los objetivos deseados. Este tipo de racionalidad sigue manteniendo una base epistemológica que básicamente proviene de la economía -como se verá-, aunque algo limitado en el cálculo racional, puesto que el comportamiento de las personas es gobernado por la intención y por la aparente deliberación racional.

En la óptica autorreferencial las organizaciones ya no son objetivables a partir de los deseos y orientaciones personales y por medio

(1) Se define "proceso" como una secuencia de operaciones y decisiones que presentan una unidad o patrón común. En este contexto, un proceso decisorio en una organización se precisa como un tipo de acción comunicativa para tomar decisiones estratégicas o elegir un camino para optimizar o lograr una finalidad en determinadas circunstancias.

**La superación de la racionalidad en la toma de decisiones por la nueva situación de contingencia viene dada por el hecho de una paulatina desintegración de la noción generalizada del orden (en el sentido de seguridad hacia el futuro) y de la inconmensurabilidad y elevada complejidad del mundo actual.**

de la atribución de un sentido. La superación de la racionalidad en la toma de decisiones por la nueva situación de contingencia viene dada por el hecho de una paulatina desintegración de la noción generalizada del orden (en el sentido de seguridad hacia el futuro) y de la inconmensurabilidad y elevada complejidad (o innumerables variables intervinientes) del mundo actual. Esta situación hipercompleja necesita ser reducida a la formación del sistema social, del cual forma parte la organización como un sistema autónomo simultáneo con el sistema de la personalidad, en la perspectiva sistémica, el sistema psicológico.

En el modelo de la racionalidad funcional weberiano todavía imperante, la racionalidad se vincula a personas o a cálculos instrumentales de la autoridad encargada de la organización y el consenso. El proceso de la toma de decisiones y una elección están ordenados y basados en los criterios secuenciales de optimización, perfección, y claridad de los objetivos. Así, las preferencias se encuadran en un orden consistente y amplio. Mientras la observación se limita a la acción individual, esta situación es plausible y ha producido aportaciones epistemológicas. El problema surge en el plano social y colectivo, donde no existen garantías de que las personas o agentes actuarán de manera racional -como se ha visto con claridad durante la pandemia o frente a asumir las acciones necesarias y urgentes para frenar el cambio climático.

La teoría de los juegos se ha encargado de examinar y demostrar las paradojas que surgen en esta hipotética racionalidad. El proceso analítico de la toma de decisión, la hipótesis sobre la pérdida de racionalidad, y la paulatina transformación de las decisiones basadas en la racionalidad -según la cual la acción está subordinada a la razón y, por lo tanto, todas las acciones son racionales y orientadas a unos objetivos-, ya ha sido identificado y cuestionado en publicaciones que constatan diferentes maneras y orientaciones de la racionalidad en las organizaciones: "diversas interpretaciones de la conducta racional" e incluso una situación de cambio acelerado con la "quiebra de la racionalidad instrumental" (Sánchez-Oro ...[et al], 2020; Pont Vidal, 2017).

Al asumir la complejidad, en la perspectiva de la explicación racional se mantiene que la toma de decisiones se estructura en diferentes niveles, donde cada nivel de la decisión es parte de un proceso de una deliberación consciente. Sin embargo, recientes observaciones empíricas psicológicas han identificado que cuando las



personas toman decisiones enfrentan procesos mentales en los que intervienen procesos inconscientes y semiconscientes. Desde esta perspectiva de análisis el supuesto de partida es que las decisiones se fundamentan en la lógica de un tipo de racionalidad contingente. Este supuesto tiene a su vez consecuencias epistemológicas sobre la manera en que se entienden y describen las organizaciones. Es insuficiente describirlas a partir de sus objetivos estipulados, puesto que se sustentan en una declaración burocrática formal, de su membresía, al basarse en la exclusión de sus no-miembros, o del tipo de estructura, puesto que relegan sus funciones. También es limitado describirlas como entes pasivos que reciben *inputs* y ofrecen respuestas, independientemente de su capacidad de autonomía.

### **1.1 Perspectiva ecológica: organizaciones como sistemas de decisión**

La sociología organizacional habitualmente diferencia entre los participantes (miembros) y los no participantes de las organizaciones. Esta diferenciación es poco sociológica y arbitraria para la observación de la sociedad al limitar el entendimiento entre los participantes, pues se basa exclusivamente en el proceso de formalización, entre los que forman parte y los que están fuera. El proceso de formalización se ha asumido como un criterio esencial de la diferenciación entre los elementos de interacción humana y los sistemas organizativos formales. Este tipo de formalización de los miembros es una característica estructural y descriptiva de la complejidad, pero es insuficiente en el contexto de la contingencia.

En contraposición de las definiciones habituales de carácter normativo y descriptivo, en las que las organizaciones se presentan como unidades de carácter social coordinadas y compuestas por dos o más personas con el propósito de lograr objetivos comunes, las perspectivas ecológicas presentan una descripción de las organizaciones orientadas e insertas en un entorno. La mayoría de los estudios y publicaciones siguen inspirándose en las definiciones clásicas, reducidas a partir de sus funciones, sus objetivos y la racionalidad de su configuración. Mayntz (1963) incorpora la complejidad en las organizaciones, y ha perfilado la descripción todavía fundamentada en los principios de la racionalidad, al definir las como "formaciones sociales complejas, conscientes de sus objetivos y configuradas de forma racional". Cyert y March (1963) han examinado este funcionamiento en la perspectiva comportamental de las empresas y las

organizaciones no públicas, que identifican el nexo entre la toma de decisiones y el concepto simoniano de racionalidad limitada cuando sostienen que las organizaciones no son sistemas que realizan objetivos, sino sistemas en la procura de objetivos.

Con la descripción sistémica no se trata de un conjunto de teorías homogéneas, sino que difieren entre sí, básicamente entre las que fundamentan la existencia de organizaciones como sistemas basales (o sistemas abiertos) y la óptica de sistemas autorreferenciales, que focalizan las funciones y estructuras del sistema en lugar de su composición.

La teoría de sistemas autorreferenciales de Niklas Luhmann amplía la descripción de sistemas abiertos (basales) al incorporar la capacidad de un sistema de crear sus propias estructuras internas a partir de tres elementos constitutivos fundamentales que las diferencian: i) se trata de sistemas operativamente cerrados; ii) son sistemas de decisiones; iii) la racionalidad es producto de sus operaciones internas. En la contingencia incluye una situación que surge de decisiones dinámicas: "Sistemas organizativos son sistemas, que surgen de decisiones y que vinculan decisiones entre ellos" (Luhmann, 1998: 121).

En esta lógica descriptiva las organizaciones son sistemas operativamente cerrados (aunque cognitivamente abiertos) que actúan a partir de sus operaciones internas. Se delinea aquí una diferenciación entre persona y organización, como relación dinámica entre sistema-entorno, por medio de la fórmula conceptual sociológica aplicada del rol de miembro. Se trata de un tipo de argumentación inicial, puesto que los sistemas sociales se componen de acciones de expectativas complejas, comunicaciones y acciones (roles), pero no de personas (en el sentido ontológico), ya que cada persona es parte de un sistema de acción. En este sentido, los miembros de una organización (funcionarios, socios, técnicos, etc.) no son personas individuales en la administración organizativa, sino que forman parte del entorno de la administración.

De manera creciente en los últimos años, algunas publicaciones en la óptica autorreferencial se han orientado hacia una convergencia con los estudios neoinstitucionalistas, orientados al sujeto, en los que se presenta a las organizaciones como sistemas complejos especiales. En esta perspectiva las organizaciones consisten en una multiplicidad de relaciones y conexiones (por ejemplo, entre los diferentes tipos de membresía). En las organizaciones públicas estas relaciones se traducen entre los funcionarios y los políticos, los dirigentes, efectivos

y temporales, etc. En las organizaciones privadas se dan entre los empleados, directivos, órganos de supervisión y grupos de destinatarios. Las descripciones de las organizaciones se construyen sobre esta diversidad de situaciones, e incluyen modelos, reglas de procedimiento, y resultados, y contemplan a las personas no solo en sus funciones.

En la óptica autorreferencial se asume una serie de premisas y conceptos iniciales sobre la capacidad autónoma de las organizaciones (autorreferencia, cierre operativo, autoorganización, orientación contextual) y la transposición del ser humano en la periferia de la organización. Se describe e interpreta a las organizaciones como *sistemas de decisiones*, o *decisiones que vinculan a decisiones* (Luhmann), y se entiende el concepto de decisión en su especificidad puramente epistemológica. Las funciones y operaciones de una organización se basan en la toma de decisiones. Así, una organización es un sistema social encaminado a un objetivo y está compuesto por elementos. Esta descripción incorpora la capacidad de autoobservarse y con ello de poseer capacidad de aprendizaje. En la situación de contingencia esta capacidad se amplía con posibilidades abiertas del futuro. Con la incorporación de procesos internos autorreferenciales en la toma de decisiones y del supuesto central según el cual las “decisiones como producto de decisiones”, ha adquirido una importancia fundamental en los estudios organizacionales. Estas especificidades se han renovado con la emergencia de la pandemia de COVID-19.

En este entendimiento los sistemas organizacionales son sistemas autónomos y autorreferenciales que crean sus propias operaciones y temporalidades de manera irreversible en sus decisiones y transformación, al contrario de como sucede en los supuestos newtonianos en los que es posible revertir la línea del tiempo (como también sucede en los supuestos de sistémicos y complejos de Ilya Prigogine).

Así, las organizaciones son una parte de la sociedad y son una forma especial de coordinación y disposición de las actividades sociales, implican coordinación específica e intersecciones entre estas actividades, son condicionadas e influenciadas por el entorno social. Poseen además una enorme influencia en la situación, las dinámicas de una sociedad, y en su desarrollo al compaginar dinámicas decisionales sobre los riesgos y peligros de la no sostenibilidad y sus impactos futuros. Tampoco envejecen o quedan obsoletas, sino que siguen dominando la composición de la sociedad de tal manera que es posible incluso referirse a la descripción de sociedad de las organizaciones (Etzioni, 1965).

La economía de comportamiento ha diferenciado fundamentalmente entre los términos normativo y descriptivo. Como normativo se refiere a cómo una persona debe comportarse si quiere asumir un comportamiento racional, mientras que el término descriptivo hace referencia a cómo una decisión se desvía de una supuesta racionalidad total.

## 1.2 Racionalidad instrumental y sus paradojas

Que la *doble revolución*, probabilística y heurística, ha desencadenado un cambio paradigmático en la racionalidad en la toma de decisiones no es nuevo (Todd y Gigerenzer, 2000). Ambas no solo impactan directamente en la gestión, sino que se manifiestan en los diferentes niveles de toma de decisiones en las organizaciones.

Las primeras publicaciones de Herbert Simon (1959) identificaron los límites del modelo racional y la existencia de un tipo de *racionalidad limitada* (*bounded rationality*) en las personas, las cuales actúan a menudo por medio de impulsos irracionales (Simon, 1982 y 1991). Esta configuración también se manifiesta en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, como constató la *Prospect Theory* de Kahneman y Tversky (1979). En esa teoría se analizan las anomalías y contradicciones del comportamiento humano y la toma de decisiones bajo el riesgo, sobre la hipótesis de la “racionalidad acotada y los límites cognitivos”, en el que se verifican los problemas derivados de la teoría de la utilidad esperada. En publicaciones posteriores, influenciadas en los supuestos simonianos de la racionalidad limitada, se ha aplicado al análisis del papel de las instituciones en la toma de decisiones políticas (Shannon ...[et al], 2019) en entornos complejos y marcados por la incertidumbre, cuyas consecuencias son poco claras para medir las probabilidades en las decisiones (Ferretti, 2020).

La presentación de la racionalidad limitada surge básicamente del ámbito económico y de sus análisis del comportamiento. La economía de comportamiento ha diferenciado fundamentalmente entre los términos normativo y descriptivo. Como normativo se refiere a cómo una persona debe comportarse si quiere asumir un comportamiento racional, mientras que el término descriptivo hace referencia a cómo una decisión se desvía de una supuesta racionalidad total. No se explicará aquí la evolución de la diferencia entre inteligencia limitada e inteligencia finita, identificadas a finales del siglo XIX, y ya extensamente descritas (Klaes y Sent, 2005).

La dependencia entre la racionalidad y la racionalidad limitada es extensa en el ámbito de la economía de las expectativas racionales y en la econometría: la teoría de juegos, la economía de expectativas racionales, los intercambios comerciales de inteligencia cero, o la racionalidad ecológica. La teoría de los juegos ha mostrado sus paradojas con el principio de racionalidad limitada. Sin embargo, otras publicaciones en el ámbito económico han intentado procurar una salida a esa paradoja y los costes de la toma de decisiones con

otras perspectivas más refinadas. En estas se han esbozado las posibilidades de que surjan distribuciones de competencia, racionalidad endógena, entre compradores y vendedores en un mercado a partir de la utilización de un juego adaptativo -en el caso de organizaciones económicas.

En otra línea argumentativa emergen nociones anteriormente no contempladas como los equilibrios intuitivos no racionales (en el dilema del prisionero), o el conocimiento común, y la paradoja de Nash sobre el “estar de acuerdo en estar en desacuerdo” sobre un fenómeno. Intentos posteriores que justifican la racionalidad, o intentan refinar el equilibrio propuesto por Nash, conducen a nuevas paradojas como el limitar el comercio y favorecer el comercio especulativo a situaciones entre dos jugadores en un juego con la tesis “la racionalidad en los juegos depende críticamente de la irracionalidad”, como ya ha sido identificado (Aumann y Sorin (1989). El patrón común en estas paradojas surge de una serie de patrones como la búsqueda exclusiva de los economistas de las “expectativas racionales”, “utilizar la racionalidad limitada para reforzar la hipótesis de las expectativas racionales por medio de un aprendizaje racional limitado”, y situar a los “diversos agentes y gobiernos en pie de igualdad”, o la “justificación del término de error”, como ha sintetizado Sent (2018). En otras palabras, es racional ser limitadamente racional.

### **1.3 Heurística y sus posibilidades**

Es necesario aquí entrar en el plano de análisis heurístico (Moustakas, 1990). La heurística es un procedimiento mental sencillo que ayuda a encontrar respuestas adecuadas, aunque pueden ser imperfectas para obtener respuestas a preguntas y problemas difíciles. Se utiliza en procesos cognitivos para decisiones no racionales o como estrategia que ayuda a tomar decisiones de manera más fácil (Pont Vidal, 2019).

La perspectiva de la racionalidad ecológica destaca la paradoja sobre lo que habitualmente se ha considerado racional en la explicación de la teoría de la elección racional. La discrepancia se manifiesta al existir la posibilidad de que una actitud puede no ser considerada como racional, según expone la explicación de la racionalidad ecológica y viceversa, en que una conducta semejante a una irracionalidad puede ser considerada como racional. ¿Cómo se puede superar en el mundo físico la paradoja de la débil línea que separa la racionalidad de la irracionalidad?

Gigerenzer y Selten (2002) delinearon un programa de investigación heurístico en el que deconstruye la imagen idealizada de científicos, economistas y biólogos que aspiran sobre la formulación de modelos elaborados que les dotan de habilidades ilimitadas para saber y calcular. Estas formulaciones tienden a desaparecer cuando se encuentran confrontadas con el mundo físico y las realidades psicológicas del mundo real, puesto que las personas no siempre pueden estar a la altura de estas exigencias ideales y, a menudo, aparecen irracionales, disfuncionales y alejados de decisiones óptimas. En sus observaciones empíricas Gigerenzer y Selten sostienen que algunos comportamientos observados, aunque se desvían de los principios de racionalidad, pueden ser racionales en entornos con características específicas. Sin embargo, una persona puede sobrepasar los principios de racionalidad de una manera racional limitada para actuar racionalmente en estos entornos.

Durante la pandemia, por ejemplo, la utilización del transporte público ha caído drásticamente en la mayoría de las metrópolis occidentales (alrededor del 50%). La mayoría de la población se ha obligado a asistir presencialmente a su puesto de trabajo cuando simultáneamente las empresas de transporte disminuían sus flotas y la frecuencia de paso de los trenes, sin que el poder público tomara medidas decididas para evitar estas situaciones. El resultado fueron aglomeraciones y medios de transporte totalmente saturados y sin las mínimas medidas de distanciamiento social. Las situaciones de comportamiento desviado de la racionalidad aparecen en el ámbito político (opción de voto por un partido o líder político poco democrático, pero que ofrece mejores compensaciones salariales en caso de subir al poder) en la estrategia militar (con el objetivo de engañar la defensa del enemigo), en la estrategia deportiva (con el objetivo de confundir al equipo contrincante), o en la estrategia económica (con el objetivo de debilitar la competencia).

Por último, se destacan los límites de los efectos del costo de adquisición de información en la toma de decisiones. Esto puede conducir a que quien toma decisiones pueda hacerlo basado en información incompleta, en lugar de incurrir en el costo de obtener información completa que puede tener como resultado decisiones equivocadas, con lo que es posible ser racionalmente limitado (teoría de la inatención racional).

El primer principio de la heurística es optar por la mejor posibilidad. Algunos estudios han demostrado que personas con escasos

**La racionalidad limitada concibe a las personas que se involucran en política como orientadas a objetivos, pero dotadas de arquitecturas cognitivas y emocionales que limitan sus habilidades para perseguir esos objetivos de manera racional.**

conocimientos sobre fenómenos deportivos de diverso tipo son tan buenos como los profesionales para predecir los futuros ganadores. Similar es el caso del conocimiento que poseen los grupos delincuentes organizados al asumir ambos la heurística para tomar decisiones (Todd y Gigerenzer, 2000; Gigerenzer, Todd y ABC Research Group, 1999).

A partir de evidencias empíricas, Gigerenzer diferencia entre *heurística sencilla* y *heurística rápida y frugal* (*fast and frugal heuristics*). En esta última las reglas sencillas ayudan a la mente a tomar decisiones inteligentes de manera rápida y con un mínimo de información como está estructurada en entornos específicos. En su delineamiento explora cómo la construcción sencilla de los ámbitos que controlan la información se pueden vincular para formar diferentes clases de heurísticas. Estas incluyen la toma de decisiones basada en la ignorancia con una sola razón para la elección, modelos de eliminación para la categorización y satisfacción heurísticas para búsqueda secuencial a partir de la simplicidad. La *heurística simple*, sin embargo, no está libre de puntos débiles, al tratarse de un proceso aplicado de manera casi automática e inconsciente con lo que la posibilidad de error es inherente.

En suma, la heurística no debería inducir a pensar que en el pensamiento humano existen sesgos cognitivos de carácter irracional, sino más bien a concebir la racionalidad como una herramienta adaptativa. Esta herramienta se diferencia de las reglas de la formalidad como la lógica o el cálculo de probabilidades. Así, es posible entender muchas falacias cognitivas como respuestas adaptativas a un entorno o mundo de incertidumbres y riesgos.

Estos patrones y paradojas se manifiestan en la conducta colectiva y en las organizaciones políticas. La racionalidad limitada concibe a las personas que se involucran en política como orientadas a objetivos, pero dotadas de arquitecturas cognitivas y emocionales que limitan sus habilidades para perseguir esos objetivos de manera racional. Las instituciones políticas proporcionan el vínculo fundamental entre micro y macroprocesos en la toma de decisiones políticas. Actúan para compensar los límites a la racionalidad, posibilitar arreglos de cooperación que no sean posibles bajo supuestos de racionalidad plena o integral, y no caer presa de los límites o canales cognitivos y emocionales de las personas. Las limitaciones cognitivas que obstaculizan a los individuos en su participación no solo se replican a nivel organizacional, sino que son causales (Shannon ...[et al], 2019).

## 2. Un nuevo contexto: contingencia o la actualización de las posibilidades

La teoría de las organizaciones y de la ciencia de la organización experimentan, desde el último cuarto de siglo, un renacimiento del concepto de sociedad y el análisis de las organizaciones y su entorno o ambiente cambiante. El descuido del análisis del entorno o de la sociedad ya ha sido constatado. La pregunta es: ¿cómo se está produciendo este retorno epistemológico de la sociedad?

El entorno está siendo redescubierto como fundamental en la constitución y las operaciones del sistema, en la toma de decisiones organizacional. Implica el riesgo de pérdida, accidentalidad o aleatoriedad, con la multiplicidad de una variedad de variables (actores, otros ámbitos, situaciones de conflicto) que tienen un fuerte impacto en las decisiones.

En el escenario de alta complejidad de las sociedades actuales muchos conceptos, diagnósticos y teorías sociales y organizativas que han predominado en las últimas décadas, quedaron limitados en sus explicaciones al no poseer la capacidad o refinamiento conceptual para describir con más precisión los rápidos y dinámicos cambios. Por otro lado, teorías y conceptos que habían quedado relegados han vuelto con su potencial explicativo a la primera línea del debate académico organizacional. Las teorías ecológicas, y en particular la teoría de sistemas autorreferenciales, permiten una descripción y observación detallada para la comprensión de esta complejidad y el vínculo sociedad-organización.

El concepto de contingencia adquirió protagonismo y aparece en diversos ámbitos de análisis de manera recurrente a partir de la pandemia de COVID-19, dadas las reflexiones sobre las causas y las posibilidades que se presentan de cara al futuro (Pont Vidal, 2020 y 2021). Se entiende aquí que contingencia es una situación existente que no es necesaria ni imposible, pero que ocurre por algún motivo y en la que el futuro está abierto a diversas posibilidades. Se basa pues en una doble negación en la que siempre existe una posibilidad. A partir de los supuestos de esta definición en las últimas décadas se ha utilizado el término en otros ámbitos científicos, con publicaciones procedentes de la psicología de las organizaciones, del *management* y la dirección organizacional (Grandori, 1984; Tarter y Hoy, 1998) y entornos de decisión (Rosness, 2009).

Los sociólogos han descrito la contingencia en la acción social de manera intermitente para describir y presentar las sociedades actuales en sus diferentes ámbitos y situaciones. Así, se ha analizado



con la experiencia y las posibilidades de superación (Lübbe, 1998), y se ha presentado en conexión con la casualidad a partir del término específico y extensible a la totalidad del mundo (*contingentia mundo*).

En la sociología de las organizaciones es posible encontrar interpretaciones diferentes en la teoría de sistemas autorreferenciales. Se destacan tres fundamentales: 1) la racionalidad apoyada en la crítica del pensamiento lineal cartesiano y fundamentada teóricamente en aspectos antropológicos y ontológicos de un acto creativo; 2) la decisión descrita como un tipo de comportamiento esperado y que abre una serie de posibilidades para su selección; y 3) la racionalidad basada en la perspectiva teórica de la acción, la implicación de la razón en el significado de las acciones, y que escenifica la capacidad que tiene para orientar y dirigir la acción propuesta. En este sentido, se mantiene que la acción es la que determina la racionalidad. Para los objetivos de este trabajo se focaliza en la segunda descripción, al recurrir las otras a la teoría de la acción. Aquí se entra en el vínculo ambiguo entre contingencia, racionalidad y decisión. En este contexto, la teoría de sistemas autorreferenciales aporta unos instrumentos conceptuales imprescindibles.

Niklas Luhmann y la teoría de sistemas autorreferenciales se han ocupado de exponer las situaciones de contingencia en todos los ámbitos de la sociedad (Luhmann, 1998: 153 y 2002: 118). En esta perspectiva el concepto de contingencia implica que siempre existen las posibilidades para la experiencia y la acción y que pueden ser actualizadas, al estar asociados al horizonte de las posibilidades actuales y de otras experiencias que pueden ser diferentes de lo esperado. Con ello, contingencia no es solo un número de posibles reacciones, sino su selectividad en un horizonte de indeterminación. En las hipercomplejas sociedades actuales existe una conciencia en la acción y decisión, de manera que cada determinación se perfila como contingente. En las organizaciones todo proceso de cambio político-administrativo presenta riesgos, algunos calculados y otros no calculados, y, por lo tanto, se encuentran en una situación contingente. Introducir nuevas modalidades de teletrabajo, no llegar a acuerdos sobre cómo la organización enfrenta la lucha contra el cambio climático, o no reconocer la emergencia de otras maneras y lógicas en la toma de decisiones y de participación, creará malestar entre sus miembros; son situaciones contingentes no libres de riesgos. El riesgo se refiere aquí también a los posibles efectos que puede producir una decisión frente a los desafíos del futuro inmediato.

## **2.1 Contingencia y decisiones**

El modelo teórico de la acción de la racionalidad funcional y la racionalidad limitada considera que el individuo raramente busca una acción óptima en el problema decisorio y que procura establecer un rango limitado de posibilidades finales. El enfoque contingente focaliza la racionalidad limitada del sistema, siempre abierto a la imprevisibilidad, la inseguridad y con ello al riesgo. El punto central del análisis es cómo se desarrolla esta racionalidad en el sistema, cómo mantiene unos patrones y estructuras, y cómo los procesos dependen de personas concretas. El no asumir las medidas de distanciamiento social y de seguridad biológica necesarias para frenar la expansión de la COVID-19 por parte de sectores de la población, demuestra el estudio racional limitado que realizan las personas en esta situación (disfrutar el presente) para superar de manera óptima, rápida y eficaz, sin contaminarse.

El enfoque de la teoría de la contingencia para el diseño organizacional esboza la estructura que se adapta a la situación de contingencia y que produce resultados beneficiosos para la organización. No se diferencia en lo fundamental de la teoría institucional, la cual mantiene también que existe un tipo de ajuste institucional que produce resultados beneficiosos para la organización (Kondra y Hinings, 1998). La posible línea convergente de estos enfoques tiene implicaciones que incluso pueden llevar a prescripciones complementarias y contradictorias para el diseño organizacional, al emerger desequilibrios no suficientemente conceptualizados entre factores exógenos y endógenos en la estructura de las organizaciones, como se ha indicado en diversos trabajos (Rayney ...[et al], 2010; Donaldson, 2008). La posibilidad de integración de estas perspectivas es importante para la teoría y la práctica, ya que ninguna perspectiva puede por sí sola explicar el éxito de una organización y su comportamiento o el mejor tipo de vínculo con su entorno.

La diferencia entre ambos supuestos conceptuales emerge en la observación de los impactos en las organizaciones. Mientras que el ajuste de contingencia produce efectividad interna en la organización, por medio de la indicada heurística, el ajuste institucional produce legitimidad y apoyo externos. Aquí ambas teorías entran en desacuerdo y conflicto, al prescribir se delinear diferentes estructuras con diferencias muy amplias y los ajustes pueden ser estructuras completamente diferentes. La consecuencia es que el diseñador u observador organizacional puede encontrarse en un dilema a la hora de optar por un tipo de enfoque práctico.

**Frente a fenómenos y situaciones de incertidumbre generalizada, la pandemia y sus impactos, la acción estratégica ya no se puede fundamentar solo en los procesos de generación de normas para orientar la acción social de los actores estratégicos, ni en medios para su autocondicionamiento racional, o de la limitación a la racionalidad de la acción individual de las personas. Esto se ha demostrado con los llamamientos a la autorresponsabilidad frente a la pandemia.**

Esta situación se ha reflejado en el papel del *sistema estado* o *político-administrativo*. ¿Debía adaptarse este sistema y con ello ganar legitimidad o cambiar la estrategia en la toma de decisiones? Frente a fenómenos y situaciones de incertidumbre generalizada, la pandemia de COVID-19 y sus impactos, la acción estratégica ya no se puede fundamentar solo en los procesos de generación de normas para orientar la acción social de los actores estratégicos, ni en medios para su autocondicionamiento racional, o de la limitación a la racionalidad de la acción individual de las personas. Esto se ha demostrado con los llamamientos a la autorresponsabilidad frente a la pandemia.

### *Racionalidad del sistema*

Con el cambio teórico en la perspectiva de la acción se muestran las ganancias para la racionalidad del sistema. En la práctica significa que el sistema político-administrativo puede inducir a un tipo de acción pública más dinámica, como la prestación de resultados y de cuentas más efectivo, transparente y público, y de manera positiva, por medio de ofrecer mayor libertad de acción a las personas y a otros subsistemas. Puede introducir decisiones transparentes o más opacas, de manera negativa, con mayor control burocrático impuesto en sus operaciones e incluso favoreciendo las posibilidades de ser más ineficiente, o incluso corrupto. La acción de los gobiernos es un claro ejemplo donde se manifiestan con crudeza durante la pandemia las decisiones opacas o, incluso, decisiones claramente contingentes como la declaración de los estados de alarma.

A diferencia de como sucede en los supuestos newtonianos, en los que es posible revertir la línea del tiempo, los sistemas autónomos crean sus propias operaciones y temporalidades, siendo irreversibles. En los supuestos de sistémicos y complejos de Ilya Prigogine el tiempo surge del no-equilibrio, por lo que no es posible su reversibilidad. El fenómeno de la pandemia de COVID-19 ofrece un ejemplo. Ha habido diversas maneras de frenar o controlar la pandemia. Algunas de estas más radicales con cierres en la economía (*lockdown*), otras con tipos y estrategias de confinamiento basados en códigos culturales o de autorresponsabilidad. Cada una de estas estrategias conlleva sus dificultades, riesgos y peligros. Dada la escasez de vacunas durante los primeros meses del año 2021, los gobiernos han tenido que tomar decisiones no libres de riesgo. Han debido decidir entre implementar una dosis con un índice de inmunidad de 85% para alcanzar un mayor número de personas (como ha

sido el caso de Gran Bretaña) o mantener las dos dosis con un mayor índice de inmunidad, pero dejando a una mayor parte de la población sin vacunar. La contingencia se ha mostrado durante el período de vacunaciones masivas, aunque limitadas debido a la disponibilidad de los fabricantes y de los productores de las materias básicas para producirlas, o en la decisión de confinamientos más o menos radicales de la población. Así, la manera en que se haya podido lograr frenar la extensión de la pandemia ha experimentado diversas posibilidades, siendo siempre posible otra decisión y otro camino para frenarla. Sin embargo, una vez tomada una decisión esta es irreversible. Incluso si se ratificara abre nuevos espacios de irreversibilidad, como se ha visto en la opción de compra, tipo de vacuna y aplicación de las dosis.

Todo este proceso ha sido un tipo de fenómeno operativo en el sistema (en este caso el sistema político-administrativo y el sistema de salud y su gobernanza) en el que cada paso u operación es un hecho y en cada paso es posible pensar que es contingente. Lo que no se ha experimentado todavía es contingente (organización previa de un sistema de salud y hospitalario extenso y preparado, existencia en *stock* en cada país de materia prima para la producción de vacunas). Por último, es posible identificar diversos caminos y estrategias que conducen al objetivo final de frenar la pandemia que proporcionan un rendimiento o resultados similares, con lo que es posible deducir que se pueden considerar que estos caminos son equivalentes en el plano funcional, pero diferentes en su realización. Así, es posible asumir una estrategia con la priorización de inversiones y construcción de hospitales, otra direccionada en subsidios y ayudas a las empresas, a los trabajadores informales o del área del turismo, otra dirigida a reducción de impuestos municipales, etc., siendo que el objetivo de frenar la pandemia o de minimizar sus impactos (humanos y económicos) se mantiene.

En esta situación la lógica de la contingencia (heurística) permite descubrir cuáles son los mejores pasos, caminos y soluciones, y cuáles tienen en cada momento un riesgo mayor. Incluso si solo existiera un camino posible (*lockdown* o cierre total de la economía), siempre es posible pensar cómo un gobierno está actuando y qué medidas están decretando para, de esta manera, poder tomar las decisiones posibles. En esta lógica contingente, también las organizaciones pueden asumir decisiones diversas y procurar caminos diversos (horarios flexibles, teletrabajo, reinversión de la estrategia de negocio, etc.).

Las personas se encuentran en una situación contingente similar que oscila entre asumir la protección biológica, el distanciamiento

social y la autorresponsabilidad. Sin embargo, el margen de contingencia es diferente al verse obligados los trabajadores asalariados a tomar el sobrecargado transporte público y depender de las medidas de seguridad de las empresas. En esta situación, son los sindicatos y los poderes públicos los que deberán velar por la salud colectiva en cada paso o estrategia y el gobierno y los poderes públicos los encargados de introducir y hacer cumplir las medidas a las empresas. Emerge en esta situación una lógica circular con el siguiente aumento del orden: riesgo para el trabajador, inclusión política de fuerza por parte de los sindicatos, respuesta política del gobierno y de las organizaciones económicas.

En suma, la contingencia y su entendimiento habilita a los sistemas complejos a intentar calcular su propio desarrollo, los fenómenos y los eventos externos de antemano, y a considerar constantemente en qué condiciones tendrán que asumir cambios operativos y estructurales. El asumir contingencias en la perspectiva de aumentar su grado de libertad y acción.

## **2.2 Decisión y acción**

La perspectiva constructivista, o sistémica, diferencia entre decisión y acción. En esta perspectiva se establece una relación de la decisión y su identificación, por la manera de asumir y enfrentar la contingencia, puesto que las decisiones son el resultado de cómo es tematizada y qué implica su semántica descriptiva. De esta tesis se desprenden dos significados diferentes para las organizaciones. Por un lado, se acepta la contingencia y, con ello, la existencia de las demandas e influencias provenientes del entorno o ambiente. Así, cualquier tipo de decisión está sometida a la inseguridad de posibles alternativas. En este sentido, las decisiones son producto de otras decisiones que permiten seguir tomando decisiones. Las decisiones tomadas en períodos de conflicto o de fenómenos abruptos son un ejemplo, pues se requieren constantes decisiones que conducen a otras decisiones. Por otro lado, significa también la inseguridad sobre si existen las premisas de la acción misma, puesto que el acto de tomar una decisión no representa que sea asumida mayoritariamente por los agentes o las personas.

Se establece y delimita una clara diferenciación entre la decisión y la acción, y entre elección y alternativa, al tratarse de momentos y de procesos diferenciados. Las acciones han de ser consideradas como dadas (siempre existe un tipo de acción), mientras que las

decisiones no poseen una capacidad específica, sino que el elemento decisivo lo constituye la posibilidad de elección entre diversas posibilidades. De nuevo, la pandemia ofrece un ejemplo. El análisis entre los diferentes grupos de riesgo ha inducido a los gobiernos la necesidad de establecer grupos prioritarios en todas las sociedades (personas mayores, con enfermedades crónicas, funcionarios públicos, etc., hasta llegar a los más jóvenes). Si bien en este caso la alternativa ha sido necesaria, no siempre es necesaria al aparecer como el resultado del proceso de decisión. Cada alternativa precisa de una decisión, aunque por sí sola no es una decisión, sino que debe ser diferenciada de la decisión. En suma, las decisiones son el resultado de la tematización de la contingencia. Las preguntas centrales que es necesario formular son: ¿quién toma las decisiones?, y ¿a quiénes van dirigidas?

Por otro lado, la teoría de la decisión no puede entenderse independientemente de la complejidad. Los sistemas no existen previamente, sino que precisamente se construyen para reducir la complejidad de las sociedades actuales. La complejidad, o la existencia de innumerables variables, obliga necesariamente a la selección y esta, a su vez, de nuevo a la contingencia.

La complejidad es entendida como una relación de decisiones en las que las organizaciones son descritas como “decisiones de decisiones”. En la presentación de la complejidad se entiende que se forma una relación continua de decisiones por medio de la cual es posible adoptar decisiones, que implican a su vez la selección entre diversas alternativas destinadas al crecimiento o transformación de la organización. Esta complejidad puede ser reducida por la decisión y su acto selectivo.

La complejidad posee una serie de atribuciones que la diferencian de los problemas difíciles o de la existencia simultánea. Es necesario pensar la complejidad según tres características: 1) debe permitir la abstracción teórica para poder entender lo que no se puede entender; 2) no es un conjunto de conocimientos empíricos o una relación de variables; y 3) tiene su unidad en forma de relación entre diversas opciones, posibilidades y decisiones. Como consecuencia, esta idea de complejidad se apoya en las relaciones que se establecen, en este caso, con el observador. Con el proceso de observación los sistemas se dinamizan para crear la acción que, a su vez, permite reducir las relaciones que surgen en la interacción de la comunicación intersistémica. Este proceso de reducción de la complejidad permite que en el momento de tomar una decisión se incrementen las posibilidades de reducir el tamaño de la estructura del sistema (puesto que se simplifican las operaciones), siempre y cuando se mantenga el equilibrio permanente del sistema.

**El papel de los gobiernos, las empresas y los ciudadanos, en especial durante la pandemia, ha mostrado la exigencia de reiniciar el análisis conceptual de la decisión en torno a la manera en que se formulan las decisiones, su lógica, su racionalidad, sus impactos y el tipo de acción.**

Aquí es necesario establecer la diferencia entre organizaciones privadas y públicas, al tratarse de diferentes naturalezas. A diferencia de las organizaciones privadas, las organizaciones públicas están sometidas a criterios normativos de acción, por lo que los resultados muestran que la calidad de las decisiones estratégicas es un determinante estructural de su eficacia organizativa (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007 y 2009).

Las observaciones convergen con los resultados de estudios empíricos anteriores y muestran entre sus hallazgos cómo la calidad de las decisiones estratégicas influye sobre la eficacia organizativa de las organizaciones públicas y las orientaciones emergentes de cara al futuro (Papadakis ...[et al], 2010): 1) la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas impacta positivamente sobre la calidad de dichas decisiones; 2) la flexibilidad cognitiva impacta positiva y significativamente sobre la calidad de las decisiones estratégicas en las empresas públicas; y 3) el conflicto de ideas contribuye a lograr mayores niveles de calidad en las decisiones estratégicas. Estos hallazgos y evidencias han permitido configurar una visión integradora del proceso de toma de decisiones estratégicas, además de generar un marco de referencia para futuras investigaciones. Como resultado de la investigación se sugiere la introducción de buenas prácticas para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y, subsecuentemente, mayor eficacia organizativa por medio de equipos de alta dirección en las organizaciones e instituciones públicas que favorezcan la racionalidad de las decisiones estratégicas.

El papel de los gobiernos, las empresas y los ciudadanos, en especial durante la pandemia, ha mostrado la exigencia de reiniciar el análisis conceptual de la decisión en torno a la manera en que se formulan las decisiones, su lógica, su racionalidad, sus impactos y el tipo de acción. Como conclusiones se argumenta la posibilidad de modificar qué se entiende por la decisión como una expectativa de comportamiento, de forma tal que el concepto de decisión permita establecer una relación con los problemas derivados de la racionalidad. Es posible ilustrarlo en el momento en que una persona se decide por la opción de asumir la máscara de protección, el distanciamiento social y la opción de vacunarse. La sociedad en general espera y valora una decisión positiva al respecto. Una persona, por voluntad, conciencia o convencimiento, acepta asumir este tipo de restricciones. Esta situación significa que la decisión no corresponde al entorno, puesto que contrariaría una decisión libre, sino a sí misma. Pero la decisión puede ser tomada según las recomendaciones y exigencias gubernamentales

sobre el control y prevención de la pandemia. Con estas premisas sobre el proceso de la decisión se muestra que la persona no toma realmente la decisión, sino que constituye una decisión de la decisión.

### **2.3 Decisión y riesgo**

La contingencia está siempre asociada al riesgo y el riesgo al peligro. En las sociedades modernas se está produciendo un acelerado proceso de desintegración de las imágenes, de la presentación del orden y la previsión de posibilidades de riesgos que abarcan el conjunto de la sociedad, las instituciones y las organizaciones de la vida de las personas. Las organizaciones no están libres de este proceso. Como un tipo específico de construcción de la contingencia, substituyen patrones antiguos, desfasados o en desaparición que no son más útiles para su funcionamiento. Las organizaciones dejan de ser esbozos ambivalentes que ofrecen un tipo de sentido o de responsabilidad e identificación para las personas, tampoco cumplen ya la función de un tipo de racionalidad "para acceder al mundo". Por medio de la acción de los subsistemas sociales, las organizaciones emergen como mecanismos de diferenciación entre los sistemas sociales y el sistema, o la vida individual. En este contexto, la decisión se interpreta como un comportamiento esperado en el cual las decisiones son habitualmente consideradas como una preferencia de opciones o como punto de referencia para las personas.

El riesgo y la inseguridad externa causada por la pandemia no debe ser interpretada como una situación de incertidumbre generalizada, sino a la inversa, incluso como un tipo de ganancia para la racionalidad y la visibilidad de la acción, la organización y las operaciones del sistema -en este caso, el sistema administrativo-. Este supuesto en la racionalidad introduce un cambio teórico de la perspectiva tradicional weberiana de la acción, la que ya no es entendida como acción individual orientada a un fin u objetivo, sino como acción del sistema social. En este caso, el sistema político o económico pueden adquirir una mayor ganancia en su racionalidad por medio de otros mecanismos, como es la comprensión de la situación externa y de sus operaciones con el objetivo de incidir para influenciar la acción social.

Los riesgos derivados de estas decisiones son proyectados así hacia el futuro, ya que sus efectos y peligros todavía no son conocidos con detalle. El peligro surge cuando se concreta que un determinado riesgo y daño deba ser asumido por la mayoría de la población, siendo que la decisión causante fue tomada por un pequeño grupo de personas inexpertas o no conocedoras del tema y de sus impactos sociales (y ecológicos).



**La contingencia está presente en todos los ámbitos de la sociedad, colectivos e individuales, como son las decisiones, las acciones y la comunicación entre las personas.**

La óptica autorreferencial aporta dos conceptos esenciales para minimizar el riesgo: la confianza y la doble contingencia. La confianza siempre ha sido fundamental para las relaciones humanas y es un mecanismo para reducir el riesgo. La contingencia conlleva como aspecto negativo la pérdida y erosión de la confianza. Esta abarca todos los ámbitos de la vida social: en el plano de la vida individual de las personas, en el consumo, en los políticos, en el gobierno, en los medios de comunicación, o en las estructuras de seguridad biológica. Pero la pérdida de confianza puede ser también un catalizador para la solidaridad o un acelerador de la desintegración social. Las organizaciones (públicas y privadas) no están libres de este fenómeno, que implica también replantear las bases en que se ha mantenido la jerarquía y orientar la gestión hacia unas nuevas bases con la reformulación de la jerarquía.

Hace unas décadas la situación externa o del entorno podía ser en gran medida previsible y, por lo tanto, era posible planificar en lo posible la situación futura deseada. Esta situación se ha visto modificada radicalmente desde el último cuarto de siglo. Los individuos y sus vivencias construyen la complejidad social mediante mecanismos que disminuyen las contingencias y preseleccionan las posibilidades de acción. La doble contingencia (delineada por Parsons y Luhmann) viene a mostrar que las personas y las organizaciones no se rigen solo por las reglas de la lógica o por una racionalidad idealizada, sino también por la situación en que se encuentran. La contingencia está presente en todos los ámbitos de la sociedad, colectivos e individuales, como son las decisiones, las acciones y la comunicación entre las personas. Asegurar la confianza ante la imprevisibilidad del comportamiento de los otros es por medio de la doble contingencia, aunque siempre estará sujeta a los problemas derivados de la irracionalidad. En suma, el teorema de la doble contingencia permite describir y comprender la posibilidad de la interacción entre los individuos y, a su vez, explicar la lógica del orden social.

### **Algunas conclusiones: un delineamiento contingente de la decisión**

La racionalidad en la toma de decisiones ha contribuido a la reducción de posibilidades e incertidumbres, pero también ha sido fuente de límites y paradojas. Se sostiene como argumento que, en las sociedades modernas actuales, caracterizadas por la contingencia

y el riesgo, la racionalidad y el modelo burocrático pierden relevancia social en la práctica. Este dilema no debe limitarse al binomio racionalidad idealizada (irreal) - irracionalidad realista que puede convertirse en un mal sueño colectivo. Es posible describir el proceso de transformación de racionalidades en la toma de decisiones en una perspectiva de circularidad dinámica, que supera la linealidad o multilinealidad de las teorías basadas en el binomio causa-efecto y en la racionalidad de las decisiones y de las acciones.

La transformación de la racionalidad en la toma de decisiones tiene indudables efectos en las organizaciones en diversos ámbitos, colectivos e individuales. Se diverge en los impactos sobre las conductas que ya están experimentando cambios, según se trate de organizaciones empresariales o públicas. Mientras algunas publicaciones respaldan un liderazgo más horizontal y menos jerarquizado, otras reclaman que ha llegado el momento del liderazgo jerárquico en la gestión de las crisis. Los tipos de comunicaciones muestran con claridad las divergencias entre los subsistemas que conforman la sociedad y los respectivos códigos, aunque un tipo de comunicaciones aparecen transversales a las organizaciones (públicas y privadas) como resultado de un nuevo entendimiento de la racionalidad: costos en la confianza, reinención de la autoridad, actitudes frente al riesgo, influencia del entorno social.

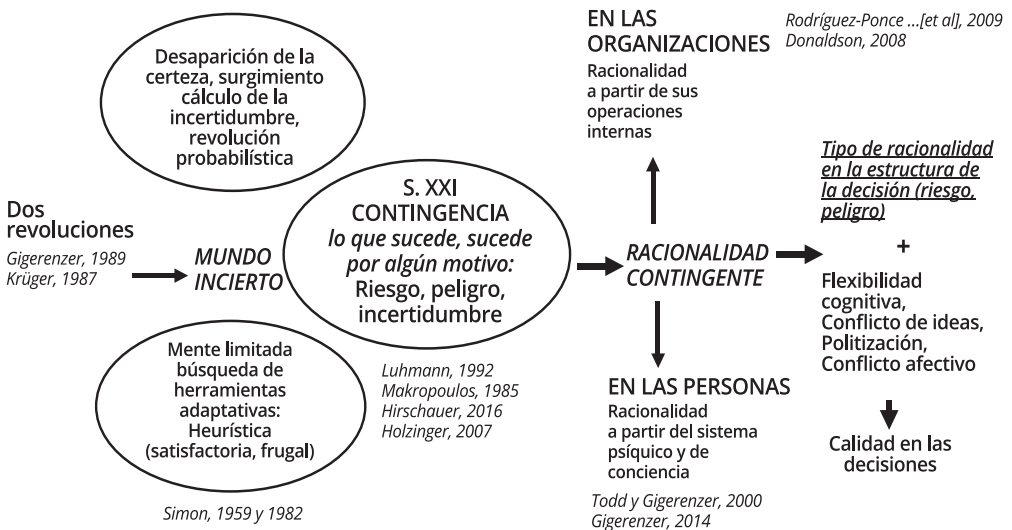
Para las organizaciones esto tiene múltiples impactos y consecuencias. Las demandas de deconstrucción de las identidades, los procesos de desintegración, la emergencia de movimientos sociopolíticos extremistas de derecha o izquierda, los movimientos secesionistas, las dinámicas que buscarán transformar la democracia liberal en autocracias y regímenes burocráticos, serán un constante desafío para las organizaciones y los miembros que forman parte de ellas. A estos fenómenos hay que añadir los que se producen en los sistemas diferenciados que componen la sociedad.

En este contexto de necesidad de replantear la racionalidad se presenta el esbozo de *racionalidad contingente*, asociado a la aceptación de la tesis que sostiene que lo que sucede es por algún motivo o razón. Como se ha visto, por ejemplo, la emergencia del coronavirus se debe no solo a la burocracia y opacidad de las decisiones del gobierno chino, sino por una masiva destrucción de los hábitats naturales. Así, la racionalidad deberá contemplar estos factores de comportamiento y de racionalidad limitada.

La posibilidad existente de surgimiento de otros virus, los impactos del acelerado cambio climático, o los accidentes provocados por la acción y decisión humana, están presentes en las organizaciones. Asumir posibles caminos y opciones para el futuro entrañará riesgos y peligros en un marco de reflexión contingente.

La toma de decisiones es limitada y está siempre influenciada por decisiones anteriores, y las decisiones pueden interactuar en la forma en que influyen en el riesgo de pérdida por accidente o peligro. Desde los puntos de vista teóricos, se trata de una relación especial con el entorno de la organización, del cual esta depende en mayor o menor medida. Se trata de la sociedad que rodea a la organización, en la cual la organización está inserta, que le proporciona los medios y la cual abre, a su vez, situaciones contingentes. La óptica autorreferencial luhmanniana ha dado un paso para solucionar estos límites al diferenciar entre decisión y acción, las decisiones como resultado de la contingencia y la perspectiva de un comportamiento esperado, aunque no se podrá descartar la irracionalidad. La necesidad de respuestas frente al riesgo será más frecuente. Contingencia significa riesgo y riesgo significa peligro. Toda decisión entraña estos tres elementos que deberán ser tomados en cuenta. La posibilidad existente de surgimiento de otros virus, los impactos del acelerado cambio climático, o los accidentes provocados por la acción y decisión humana, están presentes en las organizaciones. Asumir posibles caminos y opciones para el futuro entrañará riesgos y peligros en un marco de reflexión contingente (Figura 1).

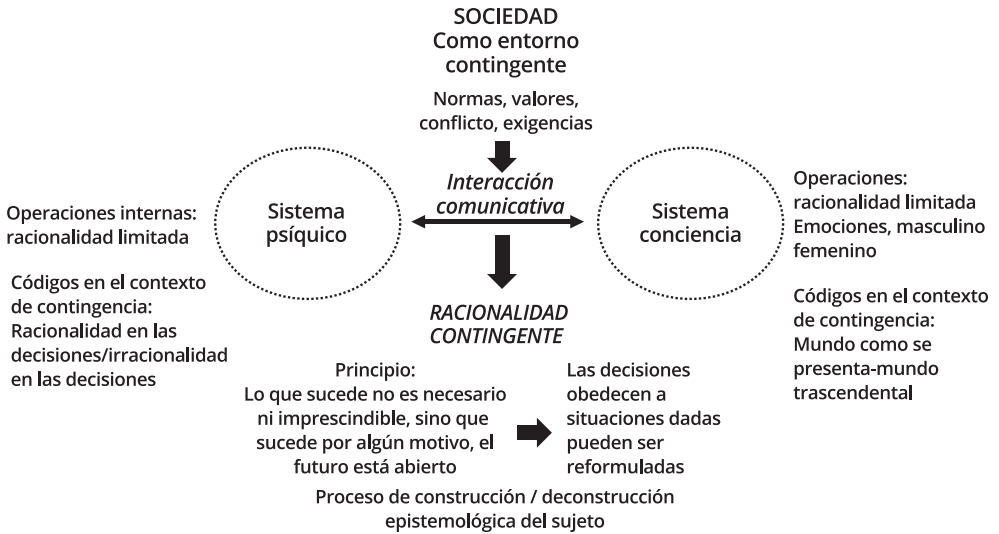
**Figura 1**  
Factores que intervienen y modelo de configuración de la racionalidad contingente en las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

En la óptica sistémica que se esboza se vinculan dos ámbitos o subsistemas para la configuración de la racionalidad contingente: el sistema psíquico y el sistema conciencia. El primero está explicitado en la teoría de sistemas, mientras que el segundo aparece de manera muy difusa. En este caso, se considera la posibilidad de atribuirle unas funciones derivadas de su autonomía operativa. Como sistema cada uno posee su autonomía y autorreferencialidad, o sea, capacidad para producir sus propias estructuras y códigos, siendo la racionalidad contingente un tipo de comunicación de ambos. Cada uno de estos sistemas aporta su racionalidad específica y sus códigos. La sociedad constituye, en la presentación de la contingencia, su entorno (Figura 2).

**Figura 2**  
**Composición del esbozo de racionalidad contingente**



Fuente: elaboración propia.

Para las organizaciones y sus miembros emergen diversos planos de análisis. En el plano político las preguntas serán: cómo y de qué manera asumirán la democracia como forma de operar y cómo se relacionarán con el entorno bajo condiciones democráticas. Para el sujeto o las personas, estas nuevas relaciones del saber, del pensamiento y de asumir la lógica de una racionalidad limitada en sus decisiones tendrán inevitablemente consecuencias. Emergen nuevas preguntas para el futuro, imposibles de responder aquí, pero que están siendo

formuladas en los tiempos de pospandemia: ¿Cómo abordan las organizaciones públicas la racionalidad limitada? ¿Cómo se pueden evitar las consecuencias negativas de un comportamiento satisfactorio?

El filósofo Sloterdijk (2012) lo describe y sintetiza de manera clara afirmando que las personas poseen la capacidad y la oportunidad de pasar de un programa de “despasivización de sí mismo” para trasladarse al lado de los “moldeadores” o, en otras palabras, al lugar de los sujetos activos y autónomos creadores de su destino.

## Bibliografía

- Abolafia, Mitchel (2010), “Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks”, en *Organization Studies*, Vol. 31 N° 3, pp. 349-367.
- Abubakar, Mohammed; Elrehail, Hamzah; Alatailat, Maher; y Elçi, Alev (2019), “Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance”, en *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 4 N° 2, pp. 104-114.
- Aumann, Robert y Sorin, Sylvain (1989), “Cooperation and Bounded Recall”, en *Games and Economic Behavior*, Vol. 1 N° 1, pp. 5-39.
- Baecker, Dirk (2002), *Wozu Systeme?*, Berlin, Kulturverlag Kadmos.
- Banner, David (2008), *Frameshifting: a Path to Wholeness*, Ann Arbor, Loving Healing Press.
- Bobby, Subhabrata; Jermier, John; Peredo, Ana Maria; Perey, Robert; y Reichel, André (2021), “Theoretical Perspectives on Organizations and Organizing in a Post-Growth Era”, en *Organization*, Vol. 28 N° 3, pp. 337-357.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Diekmann, Andreas (2020), “Entstehung und Befolgung Neuer Sozialer Normen: das Beispiel der Corona-Krise”, en *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 49 N° 4, pp. 236-248.
- Donaldson, Lex (2008), “The Conflict between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design”, en *Designing Organizations*, Richard M. Burton, Bo Eriksen, Dorthe Døjbak Håkonsson, Thorbjørn Knudsen, Charles C. Snow (eds.), Boston, Springer, pp. 3-20.
- Etzioni, Amitai (1965), *Organizaciones modernas*, México, Uteha.
- Ferretti, Valentina (2020), “Layering, Expanding, and Visualizing: Lessons Learned from Three ‘Process Boosts’ in Action”, en *Routledge Handbook of Bounded Rationality*, Riccardo Viale (ed.), London, Routledge.
- Fusch, Gene; Ness, Lawrence; Booker, Janet; y Fusch, Patricia (2020), “People and Process: Successful Change Management Initiatives”, en *Journal of Social Change*, Vol. 12 N° 1, pp. 166-184.

- Gigerenzer, Gerd (2007), *Gut Feelings: the Intelligence of the Unconscious*, New York, Viking Press.
- \_\_\_\_\_ (2014), *Risk Savvy: How to Make Good Decisions*, New York, Penguin Books.
- Gigerenzer, Gerd y Selten, Reinhard (2002), *Bounded Rationality: the Adaptive Toolbox*, Cambridge, The MIT Press.
- Gigerenzer, Gerd; Todd, Peter; y ABC Research Group (1999), *Simple Heuristics that Make Us Smart*, New York, Oxford University Press.
- Grandori, Anna (1984), "A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 N° 2, pp. 92-209.
- Harstadt, R. y Selten, R. (2013), "Bounded-Rationality Models: Tasks to Become Intellectually Competitive", en *Journal of Economic Literature*, Vol. 51 N° 2, pp. 496-511.
- Holzinger, Markus (2007), *Kontingenz in der Gegenwartsgesellschaft: Dimensionen eines Leitbegriffs Moderner Sozialtheorie*, Bielefeld, Transcript-Verlag.
- Kahneman, Daniel y Tversky, Amos (1979), "Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk", en *Econometrica*, Vol. 47 N° 2, pp. 263-291.
- Klaes, Matthias y Sent, Esther-Mirjam (2005), "A Conceptual History of the Emergence of Bounded Rationality", en *History of Political Economy*, Vol. 37 N° 1, pp. 27-59.
- Kondra, Alex Z. y Hinings, C. R. (1998), "Organizational Diversity and Change in Institutional Theory", en *Organization Studies*, Vol. 19 N° 5, pp. 743-767.
- Laloux, Frederic (2014), *Reinventing Organizations: a Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Brussels, Nelson Parker.
- Lara-Rosano, Felipe (2017), "An Heuristic Framework for Non-Conscious Reasoning", en *Appliet Sciences*, Vol. 7 N° 1161, pp. 1-8.
- Lübbe, Hermann (1998), "Kontingenzerfahrung und Kontingenzbewältigung", en *Kontingenz*, G. von Graevenitz y O. Marquard (eds.), Munich, Link.
- Luhmann, Niklas (1992), "Kontingenz als Eigenwert der Modernen Gesellschaft", en *Beobachtungen der Moderne*, Niklas Luhmann, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- \_\_\_\_\_ (1998), *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, México, Universidad Iberoamericana. 2. ed.
- \_\_\_\_\_ (2002), *Die Politik der Geselleschaft*, Frankfurt, Suhrkamp.
- Makropoulos, Michael (1985), "Kontingenz und Selbstungewißheit. Bemerkungen zu zwei Charakteristika Moderner Gesellschaften", en *Anschlüsse: Versuche nach Michel Foucault*, Gesa Dane ... [et al] (eds.), Tübingen, Edition Diskord, pp. 17-26.
- Mantere, S. y Ketokivi, M. (2013), "Reasoning in Organization Science", en *Academy of Management Review*, Vol. 38 N° 1, pp. 70-89.

- Mayntz, Renate (1963), *Sociología de las organizaciones*, Madrid, Alianza.
- McMurray, R. y Pullen, A. (2019), *Beyond Rationality in Organization and Management*, London, Routledge.
- Moustakas, Clarck (1990), *Heuristic Research: Design, Methodology and Applications*, Newbury Park, Sage.
- Nicolas, Rolland (2004), "Knowledge Management Impacts on Decision Making Process", en *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 N° 1, pp. 20-31.
- Ortmann, A. y Gigerenzer, G. (2000), "Reasoning in Economics and Psychology: Why Social Context Matters", en *Cognition, Rationality, and Institutions*, Berlin, Springer, pp. 131-145.
- Papadakis, Vassilis; Thanos, Ioannis; y Barwise, Patrick (2010), "Research on Strategic Decisions: Taking Stock and Looking Ahead", en *Handbook of Decision Making*, Paul Nutt y David Wilson (eds.), Chichester, John Wiley, pp. 31-70.
- Pont Vidal, Josep (2015), "De la teoría de sistemas autopoieticos al posestructuralismo: reflexiones para la teoría organizacional", en *Revista Internacional Organizaciones*, N° 14, [http://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio](http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio), 11-04-2021.
- \_\_\_\_\_ (2017), *La innovación en la gestión pública*, Madrid, Libros de la Catarata.
- \_\_\_\_\_ (2019), "Heurística y sistemas sociales", en *Sociología y Tecnociencia*, Vol. 9 N° 2, pp. 50-76, <http://doi.org/10.24197/st.2.2019.50-76>.
- \_\_\_\_\_ (2020), "Gobernanza de la pandemia COVID-19 y modelos de gestión: ¿hacia un nuevo tipo de vínculo sociedad-Estado?", en *Revista do Serviço Público*, N° 71, pp. 235-265, <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i0.4833>.
- \_\_\_\_\_ (2021), *Sociedades contingentes. COVID-19: un nuevo agente de cambio social*, Madrid, Libros de la Catarata.
- Pont Vidal, Josep y Mattos, Carlos André Corrêa de (2016), "Toma de decisiones en instituciones de educación superior en la Amazonia: hacia una síntesis de racionalidades", en *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, N° 27, pp. 149-171, <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/47261/49283>, 25-08-2021.
- Rayney, Hal; Ronquillo, John; y Avellaneda, Claudia (2010), "Decisión Making in Public Organizations", en *Handbook of Decisión Making*, Paul Nutt y David Wilson (eds.), Chichester, John Wiley and Sons, pp. 350-377.
- Rodríguez-Ponce, Emilio y Pedraja-Rejas, Liliana (2007), "Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias", en *Interciencia*, Vol. 32 N° 9, pp. 593-600.
- \_\_\_\_\_ (2009), "Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas", en *Innovar*, Vol. 19 N° 35, pp. 33-46, <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/v19n35a04.pdf>, 27-03-2021.

- Rosness, R. (2009), "A Contingency Model of Decision-Making Involving Risk of Accidental Loss", en *Safety Science*, Vol. 47 N° 6, pp. 807-812.
- Ross-Smith, Anne y Kornberger, Martin (2004), "Gendered Rationality? A Genealogical Exploration of the Philosophical and Sociological Conceptions of Rationality, Masculinity and Organization", en *Gender, Work and Organization*, Vol. 11 N° 3, pp. 280-305.
- Sánchez-Oro, Marcelo; Pérez Rubio, José Antonio; Naranjo, Jiménez; y Valentín, Héctor (2020), "Elementos de la gestión organizacional: la racionalidad instrumental y sus límites. Algunos modelos explicativos", en *Revista Internacional Organizaciones*, N° 24, pp. 111-134, <http://www.revista-rio.org>, 07-03-2021.
- Sent, Esther-Mirjam (2018), "Rationality and Bounded Rationality: You Can't Have One without the Other", en *The European Journal of History of Economic Thought*, Vol. 25 N° 6, pp. 1-17, <https://doi.org/10.1080/09672567.2018.1523206>, 14-03-2021.
- Sfez, Luzien (1984), *Crítica de la decisión*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Shannon, Brooke; McGee, Zachary; y Jones, Bryan (2019), "Bounded Rationality and Cognitive Limits in Political Decision Making", Oxford, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.961>.
- Simon, Herbert A. (1959), "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Sciences", en *The American Economic Review*, Vol. 49 N° 3, pp. 253-283.
- \_\_\_\_\_ (1982), *Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization*, Vol. 2, Cambridge, The MIT Press.
- \_\_\_\_\_ (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning", en *Organizational Science*, Vol. 2 N° 1, pp. 125-134.
- Sloterdijk, P. (2012), *Ira e tempo. Ensaio político e psicológico*, São Paulo, Estação Liberdade.
- Tarter, John y Hoy, Wayne (1998), "Toward a Contingency Theory of Decision Making", en *Journal of Educational Administration*, Vol. 36 N° 3, pp. 212-228, <https://doi.org/10.1108/09578239810214687>, 17-03-2021.
- Todd, Peter y Gigerenzer, Gerd (2000), "Précis of Simple Heuristics that Make Us Smart", en *Behavioral and Brain Sciences*, N° 23, pp. 727-780, <https://pages.ucsd.edu/~mckenzie/ToddGigerenzer2000BBS.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2012), *Ecological Rationality: Intelligence in the World*, Oxford, Oxford Scholarship.