

# LÓGICAS Y MODELOS DE DECISIÓN Y ACCIÓN ORGANIZACIONAL

Tirso Suárez Núñez



bubok  
EDITORIAL

# LÓGICAS Y MODELOS DE DECISIÓN Y ACCIÓN ORGANIZACIONAL

Tirso Suárez Núñez

© Tirso Suárez Núñez  
© Lógicas y Modelos de Decisión y Acción Organizacional

Septiembre 2021

ISBN ePub: 978-84-685-6108-0

Editado por Bubok Publishing S.L.  
equipo@bubok.com  
Tel: 912904490  
C/Vizcaya, 6  
28045 Madrid

Reservados todos los derechos. Salvo excepción prevista por la ley, no se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos conlleva sanciones legales y puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

# Índice

[Prologo](#)

[Introducción](#)

## [1. La decisión y la acción basadas en la razón](#)

[La acción y la decisión](#)

[El discreto encanto de la decisión](#)

[El cultivo de la razón](#)

[Etapa clásica](#)

[Etapa moderna](#)

[El racionalismo y sus consecuencias](#)

[Homo economicus: hombre acertado](#)

[El tecnócrata](#)

[Humanismo, inteligencia y razón renovada](#)

[El Humanismo y su evolución](#)

[Múltiples inteligencias](#)

[La racionalidad renovada](#)

[La decisión racional pura: la institucionalización del modelo y su revisión](#)

[La institucionalización](#)

[Modelo racional puro](#)

[Revisión del modelo racional puro](#)

[Conclusiones](#)

## [2. La Decisión y la Gestión de las Organizaciones](#)

[La organización y la toma de decisiones](#)

[Dirigir es decidir](#)

[El discurso estratégico](#)

[El estilo heroico de dirigir y la formación de directivos](#)

[El directivo plural](#)

[El ordenador y la toma de decisiones](#)

[Conclusiones](#)

## [3. Modelos de racionalidad limitada y búsqueda satisfaciente](#)

[Las restricciones de la decisión](#)

[Incertidumbre y riesgo](#)

[Estimación de riesgo](#)

[Valor esperado](#)

[Propensión al riesgo](#)

[Ambigüedad](#)

[Ambigüedades de la realidad externa](#)

[Ambigüedades del ser](#)

[Capacidad cognitiva restringida](#)

[El modelo de racionalidad limitada](#)

[El Modelo de búsqueda satisfaciente](#)

[Conclusiones](#)

## [4. Modelo de Racionalidad Intuitiva](#)

[El principio](#)

[¿Que es la intuición?](#)

[La intuición experta](#)  
[Intuición y creatividad](#)  
[Intuición y sentimientos](#)  
[Intuición y estrategia corporativa](#)  
[La decisión naturalística y la intuición.](#)  
[Conclusiones](#)

## 5. La Lógica de lo Apropiado

[Lo socialmente apropiado](#)  
[La lógica de lo apropiado](#)  
[Reglas, identidades y acciones](#)  
[Múltiples identidades individuales. ¿Que identidad, que situación, que regla?](#)  
[Múltiples identidades en las organizaciones](#)  
[Violación de las reglas](#)  
[Desarrollo y cambio de las reglas](#)  
[Lo técnicamente apropiado: estándares y estandarización.](#)  
[Antecedentes y fuerzas impulsoras de la estandarización](#)  
[Los estándares](#)  
[Los estandarizadores](#)  
[Los adoptadores](#)  
[Los certificadores](#)  
[La ISO y su intento de estandarizar la calidad de la gestión](#)  
[ISO 9000](#)  
[Las críticas](#)  
[¿Reglas apropiadas o consecuenciales?](#)  
[Lógica de lo apropiado vs Lógica de las consecuencias](#)  
[Ambigüedad e incoherencia en las organizaciones](#)  
[Conclusiones](#)

## 6. Modelos Cognitivos de Decisión

[Aprendizaje experiencial: decidir recuperando el pasado](#)  
[Ciclo y Modalidades](#)  
[Aprendizaje mediante la replicación del éxito \(bajo intelecto\).](#)  
[Aprendizaje mediante narrativas y modelos \(elevado intelecto\).](#)  
[Decisión, sentido e interpretación](#)  
[El concepto](#)  
[La elaboración del significado](#)  
[La importancia simbólica de la toma de decisiones](#)  
[La vida como interpretación](#)  
[Recapitulación y vinculación con otras lógicas](#)  
[Conclusiones](#)

## 7. La Lógica de la Acción (ideología, conflicto y poder).

[La acción y la aparente irracionalidad](#)  
[La lógica de la acción y los cuatro roles de la decisión](#)  
[Movilización de la acción](#)  
[Responsabilidad de la decisión-acción](#)  
[Legitimidad de la decisión-acción](#)  
[Recapitulación](#)

[Ideología, conflicto y poder](#)

[Ideología organizacional](#)

[Conflicto y poder](#)

[Hipocresía organizacional](#)

[Conclusiones](#)

## [8. La Decisión según la Economía Conductual](#)

[El principio y el método](#)

[Pensamiento dual, sesgos y heurística](#)

[Aplicaciones](#)

[Los empujoncitos o nudges: La libertad condicionada para decidir.](#)

[Las políticas de desarrollo del Banco Mundial](#)

[Criticas](#)

[Conclusiones](#)

## [9. Epilogo](#)

[Recapitulación: Lógicas y Modelos](#)

[Otras visiones y modelos emergentes](#)

[Modelos: Convergente, Inspiracional y Entretejido](#)

[Modelo incrementalista](#)

[Modelo del Bote de Basura](#)

[Futuros deseables, futuros posibles](#)

[Temas pendientes](#)

[El recurso del método](#)

[La docencia asistida por ordenador](#)

## [Referencias](#)

### [Anexos](#)

[Ejercicios de toma de decisiones con simuladores](#)

[1. Ejercicio preparado para operar con People Express](#)

[Primer ejercicio](#)

[2. Ejercicio preparado para operar con Professionnal Services](#)

[Primer ejercicio](#)

*Aquello que debía realizarse nunca llega a hacerse y aquello que es mejor dejar a un lado, extrañamente se realiza.*

J. March y J. Olsen

*Lo único que siempre podemos prever con absoluta certeza, es el acecho de lo imprevisible, por lo que en ocasiones la carencia de conocimiento y la necesidad de actuar hacen que de manera involuntaria la acción se convierta en accidente.*

F. Savater

*La imposibilidad de eliminar el azar de todo lo que es humano, la incertidumbre de nuestros destinos, la necesidad de atenerse a lo inesperado, son de las mayores lecciones de mi experiencia de vida.*

Edgar Morin

# Prologo

Mi labor como profesor de cursos de Toma de Decisiones en universidades, me hizo constatar lo importante que era armar un curso que ofreciera conocimientos actualizados sobre modelos de decisión y de acción alternativos a los ya conocidos y enseñados. Era imperativo acopiar ese material, para luego ordenarlo y darlo a conocer en un curso que hiciera contrapeso al pensamiento racional que implícitamente estaba incrustado en asignaturas tradicionales como: finanzas, economía de la empresa, investigación de operaciones, etc.

El acopio no fue una tarea fácil por lo disperso y fragmentado del material, una vez logrado fue posible percibir que su exposición en el aula tampoco iba a ser pedagógicamente fácil, un curso teórico podría ser decepcionante para los estudiantes, equivaldría a enseñar a nadar sin contar con una alberca. De pronto parecieron los primeros simuladores de decisión y gestión, uno de ellos fue el *Beer Game*, concebido por profesores del Tecnológico de Massachusetts, era similar a un juego de salón y apoyaba la docencia con ejercicios prácticos de toma de decisiones, acciones y evaluación de sus consecuencias, en una imaginaria planta de producción de cerveza y su red distribución; más tarde surgieron y se popularizaron los simuladores computarizados y con ellos fue más fácil armar cursos que alternen teoría y práctica.

Este libro, que compendia mi experiencia académica en el tema, se ha concebido en primer lugar para profesores que busquen un instrumento de apoyo a cursos de enseñanza superior en la materia, pero también puede ser útil a directivos y gerentes con responsabilidades decisorias, dispuestos a contrastar su práctica con los marcos teóricos actuales. Consta de ocho capítulos y un epílogo, todos ellos precedidos por una introducción que declara su propósito y contenidos, para luego de su exposición, culminar con una conclusión que resalta lo esencial del tema tratado. Adicionalmente, su narrativa está elaborada en un lenguaje llano, ilustrada con ejemplos y sus fuentes plenamente referenciadas conforme a los estándares de las ciencias sociales.

Con todo lo anterior hay confianza en atraer y mantener la atención del lector en un tema que no pierde vigencia porque esta en la esencia de los

individuos.

Mérida, México, diciembre del aciago año 2020

TSN

# Introducción

Todos los individuos tomamos decisiones sea nombre propio o por cuenta y encargo de organizaciones, algunas son triviales, otras fundamentales; algunas son conscientes y deliberadas, otras son automáticas e inconscientes; algunas son la antesala de la acción, otras no; en todo caso tomar decisiones forma parte del ejercicio de la libertad y el valor de elegir entre opciones y aun cuando estas sean pocas, impuestas, inciertas e incluso ilusorias, nuestra necesidad de actuar es mayor que la posibilidad de conocer, haciendo que en ocasiones, de manera involuntaria, la acción se convierta en accidente.

La economía y la gestión han sido las disciplinas que se han encargado de difundir la decisión como sinónimo de acción que, adicionalmente, sigue un proceso que amerita ciertos requisitos entre ellos una especie de insumo: la información, los “datos duros”; con esta idea la atención de los estudiosos se concentró en un solo modelo: el racional y lo convirtió en aspiración universal; la matemática vino a facilitar la modelización y la optimización en temas tales como finanzas, operaciones industriales y comerciales, etc. inaugurando una tendencia cuyo momento dorado se dio justamente después de la segunda guerra mundial, pero no obstante sus tropiezos y consecuencias no buscadas, conserva hasta la fecha su hegemonía.

Frente este panorama, la presente obra tiene como propósito demostrar que la decisión no siempre está vinculada a la acción y que existe una amplia gama de modelos y métodos para decidir y actuar; adicionalmente, los describe y los ordena por la lógica que los sustenta, para luego compararlos y criticarlos buscando en última instancia, que su selección y adopción sea más fundada; en suma, se describen y analizan un total diez modelos incluyendo el racional, articulados en cuatro lógicas.

El libro está dividido en ocho capítulos y un epílogo; el primero de ellos está dedicado a elaborar el planteamiento general de la decisión, la acción y su vínculo con la razón, esto que con el tiempo derivó en racionalismo y cuyas consecuencias cristalizaron en la tecnocracia y los tecnócratas; el humanismo y su intento renovar al racionalismo, junto con las revisiones de la idea de la inteligencia, no lograron finalmente contenerlo y el modelo racional puro y su lógica *consecuencial* —denominada así por la importancia

que tiene el peso de las consecuencias en la elección— se arraigaron en la teoría como parte de la modernidad. Los siguientes capítulos están dedicados a los modelos y lógicas alternativos que paulatinamente emergieron, no sin antes revisar la relación entre decisión y gestión.

El capítulo 2 tiene como fin primordial descubrir el hilo entre la conducción de empresas y organizaciones con la decisión; busca esclarecer la diferencia entre la decisión individual y la organizacional para, a continuación, concentrarse en el análisis y crítica de la narrativa creada con respecto a la decisión organizacional más importante que es la estratégica, la cual, supuestamente, (re)define el rumbo de la entidad; se aprovecha la oportunidad para revisar temas asociados como son: el estilo “heroico” de dirección, la participación en las decisiones y la formación de directivos. El capítulo concluye con un tema siempre inacabado: el ordenador y la toma de decisiones.

El capítulo 3 está dedicado al modelo de racionalidad limitada y a su derivado: la *búsqueda satisfaciente*, ambos están enmarcados en la lógica consecuencial, previamente se revisan los conceptos relacionados con las restricciones naturales que enfrenta la decisión, como son: incertidumbre, riesgo, ambigüedad y capacidad cognitiva, los cuales limitan el grado de optimalidad buscada y cuyo reconocimiento le valió a Herbert Simon el premio de economía en memoria de A Nobel, en 1978. El modelo de racionalidad limitada fue ignorado por los economistas de esa época y más adelante sepultado por las modas de calidad total, excelencia, mejora continua, etc.

La intuición, es el tema del capítulo 4, se le concibe como una forma rápida, incluso inconsciente, de decidir dentro de la lógica de las consecuencias, para ello se vuelve necesario definir dos tipos de intuición: la experta del profesional y la creativa propia del trabajo artístico y científico. Adicionalmente, se revisan tópicos asociados con la intuición como son: los sentimientos, la formulación de la estrategia corporativa y la denominada decisión “naturalística”, que adopta ese nombre para enfatizar la importancia de estudiarla en el lugar de los hechos, no en el laboratorio.

El siguiente capítulo: el número 5, es un cambio de lógica, es la “lógica de lo apropiado” donde se trata de decidir siguiendo a las reglas establecidas y reconocidas, tanto en el orden social, como en el técnico como son los estándares cuya adhesión es supuestamente voluntaria, destacando entre

ellas la normas ISO. La lógica de lo apropiado comprende una forma de decidir que muchas veces se omite en las discusiones por considerarla primitiva, sin embargo, como se intentará demostrar, es una lógica que amerita tantas habilidades y destrezas como las que se requieren en la consecuencial. La última sección esta dedicado a la discusión de qué lógica contiene a la otra, es decir, si seguir la consecuencial es resultado de una adhesión a las reglas apropiadas, o viceversa.

Una nueva lógica se despliega en el capítulo 6 al concentrarse en la parte cognitiva del proceso de decisión, se divide en dos grandes partes: en la primera, la decisión es un producto del aprendizaje experiencial, se trata del conocido método de: prueba, evaluación de los resultados y ajuste para un nuevo intento; la segunda parte está dedicada a “hacer” sentido e interpretar la decisión, donde lo importante no son los resultados o consecuencias, sino lo simbólico y la interpretación que se haga de ella. Termina el capítulo con una sección dedicada a recapitular y resaltar los vínculos de esta lógica con las otras abordadas previamente.

La lógica de la acción es el tema del capítulo 7 la cual es un método de búsqueda y selección la alternativa, pero no en función de sus consecuencias, sino por la factibilidad de su ejecución. La irracionalidad de esta lógica sólo es aparente porque busca privilegiar la movilización, es decir, la acción, así como llamar la atención sobre la responsabilidad y la legitimidad de los decisores. Muy relacionadas con ella están: la ideología como un instrumento que diluye el conflicto, junto con el poder, la política y la hipocresía —la desconexión del decir, decidir y hacer— todas ellas se ponen a prueba para facilitar la acción en el caso de que la ideología resulte insuficiente para mitigar el conflicto y la parálisis.

El capítulo 8 está dedicado a la decisión vista desde la economía conductual, una corriente muy actual e influyente impulsada por psicólogos economistas, varios de ellos galardonados con premios recientes de economía, en memoria de A Nobel; su pensamiento esta claramente ubicado dentro de la lógica consecuencial. Después de la presentación del modelo y sus principios, se revisan dos tipos de aplicaciones, la primera en el ámbito de la mercadotecnia y la segunda en el diseño y desarrollo de políticas públicas. Una sección esta consagrada a una interesante derivación de esta corriente que es la economía narrativa, que se distingue por su método cualitativo, muy diferente al que predomina en la corriente

principal; finaliza el capítulo con un repaso a las críticas captadas por este modelo, principalmente por su método.

El trabajo culmina con un Epílogo que hace el balance de los modelos y lógicas presentado en capítulos previos y los compara entre si, asimismo, se agregan un grupo de modelos emergentes los que , una vez analizados, se integran a los antes revisados; hecho este ajuste, se realiza un bosquejo de los futuros posibles y deseables del estudio de la decisión y la acción, que van desde los temas pendientes de desarrollar, los aspectos relativos al método de investigación y la docencia en la materia.

Por la forma en que fue estructurado el libro, su abordaje admite varias rutas, una de ellas consiste en prescindir de los dos primeros capítulos dedicados a los fundamentos y pasar de manera directa a revisar el modelo de su interés presentados en los capítulos siguientes; otra ruta es, iniciar con el capítulo 1 dedicada al modelo racional, en cuyo final se hace una síntesis de los modelos que se desarrollaran en los capítulos subsiguientes y con esa información, pasar al capítulo que contenga el de su interés. La otra es concentrarse en el epílogo para tener un panorama completo y a partir de allí discurrir.

La ruta mas recomendable es, desde luego, la lectura ordenada y completa de la obra, no obstante, la elección entre el todo o las partes le corresponden al lector.

Mérida, México, diciembre del aciago año 2020

TSN

# 1. La decisión y la acción basadas en la razón

Este primer capítulo está dedicado a revisar las relaciones de la decisión y la acción; asimismo descubrir el origen y evolución de lo que se considera la corriente dominante en la materia que pone a la razón como el eje de la decisión, para luego referir los excesos y los efectos colaterales que esta forma de decidir y actuar, fría y poco humana, ha dado lugar. En consecuencia, se repasan los llamados a abrir la razón al humanismo, a diversas inteligencias, a la pasión, a la intuición con la intención de renovarla. El capítulo culmina con la identificación de los rasgos del modelo de decisión denominado *racional puro* y su lógica basada en la anticipación de las consecuencias, que a la fecha se ha tenido como la única y la mejor fórmula, finalizando con una breve exposición de otras lógicas y modelos alternativos que se detallarán en los siguientes capítulos.

## La acción y la decisión

Según Savater lo que distingue al humano de otros seres vivos es que *actúa*, que quiere hacer cosas y que hace las cosas que quiere; actuar para el humano es más que vivir, no es sólo ponerse en movimiento para satisfacer un instinto, es más que eso: es llevar un proyecto que trasciende lo instintivo y donde la acción está vinculada a la previsión, pero también a lo imprevisto. Es una forma emprendedora de responder a las urgencias y demandas de la realidad, pero también de explorarla y descubrir en ella capacidades aún no apreciadas. El ser activo no sólo obra a causa de la realidad, sino que activa la realidad misma, la pone en marcha de un modo que sin él nunca hubiera llegado a ocurrir (2004).

A partir del principio anterior resulta pertinente preguntar ¿Cuáles son las bases y motivaciones de la acción? ¿porqué la gente hace lo que hace y como lo justifica? Las respuestas a estas preguntas conducen a distinguir las cuatro mayores ramas de las teorías de la acción que se muestran en el Cuadro 1.1 inmediato.

Cuadro 1-1 Grandes ramas de la teoría de la acción

Bases de la acción	Oponente: la naturaleza	Oponente: otros jugadores
--------------------	-------------------------	---------------------------

Razón y racionalidad	1. Teoría de la decisión	2. Teoría de Juegos
Identidad y reglas	3. Teorías Institucionales	4. Teorías Ecológicas

Fuente: March, 1999

De acuerdo con el cuadro anterior, son 4 las teorías que le dan sustento a la acción y que en función a sus bases y oponentes se explican como sigue:

1. Teoría de la decisión: el jugador es racional, primero piensa y luego actúa; juega contra la naturaleza la cual es conocida, al menos la distribución de probabilidades de sus diferentes estados; las decisiones que se toman son acto seguido puestas en práctica.
2. Teoría de juegos: el jugador es racional y juega contra otros jugadores, su actuación es por iniciativa propia o por reacción, pero siempre pensando en los otros, sean estos racionales o no, todos juegan dentro de un marco de convenciones legales y sociales.
3. Teorías institucionales: el jugador actúa por iniciativa propia contra la naturaleza, pero de acuerdo con sus identidades y siguiendo reglas fijadas en un sistema de normas generalmente aceptadas, y
4. Teorías ecológicas, el jugador actúa de acuerdo con su identidad y siguiendo ciertas reglas del juego, el juego es contra otros jugadores que están siguiendo las mismas reglas, aunque estas pueden evolucionar con el tiempo (coevolución de los jugadores y las reglas).

Es evidente que ha sido la teoría de la decisión en su modalidad racional, la corriente principal de la acción en las ciencias sociales, es decir, asume que la acción es resultado de elecciones previas hechas por individuos, grupos y organizaciones, incluso una de las pocas definiciones las vincula de manera elegante: la *decisión es compromiso para la acción* (Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada, Saint-Macary; 1995) ; adicionalmente, la lógica que subyace a la mayor parte de la teoría de la decisión, es la *consecuencial* denominada así por el papel fundamental que en ella juega la anticipación del impacto de cada alternativa, es decir, su consecuencia (March, 1994).

La segunda gran rama de pensamiento que subyace la acción, son las teorías institucionales, las cuales explican la acción como resultado de

seguir reglas socialmente aceptadas derivadas de la identidad y la situación que un actor enfrenta. La lógica subyacente aquí es la denominada *lógica de "lo apropiado"* que March y Weil (2005) ilustran apoyándose en Don Quijote de la Mancha, el celebre personaje de Cervantes, quien no duda en batirse por una dama cuyo honor ha sido mancillado, precisamente porque esa conducta es la que se espera de un hidalgo; su actuar no esta sujeta a la comparación de la fortaleza o el armamento de su oponente, hacerlo así seria seguir la lógica de las consecuencias.

La teoría de los juegos tiene como base la racionalidad de la conducta de jugadores que luchan entre si; es un tema preferido por economistas, matemáticos y politólogos, con ese conocimiento asesoran a gobiernos en sus intentos por anticipar y desalentar acciones bélicas y competitivas; las teorías ecológicas pueden verse como una prolongación de la teoría de los juegos al incluir mucho mas actores y reglas en el estudio de la acción.

Lo que sigue de este capitulo estará dedicado a la revisión de la teoría e ideología de la decisión racional y su lógica consecuencial, que se asume como antecedente obligado de la acción y la conducta humana, a sus bases filosóficas, a su impacto social, al modelo de racionalidad completa o pura con que opera, a los efectos colaterales que ha suscitado, a las criticas y a las visiones o modelos alternativos que se proponen.

## **El discreto encanto de la decisión**

La primacía de la decisión sobre la acción se ha extendido a partir de la literatura que insiste en que *debe ser racional, es decir, estar basada en la razón* según un proceso dividido en tres momentos como sigue (Sfez,1987):

- preparación (deliberación),
- decisión (elección) y
- ejecución (acción).

Poco importa insistir en que la decisión es parte de un encadenamiento o un proceso difícil de separar, se le considera como el momento estelar, desdeñándose la ejecución por ser servil y a la deliberación por ser invisible (cognitiva). En general, hay muchos mas intereses representados en la decisión que en la acción o instrumentación, por ejemplo, en un estudio de

55 casos de ejecución de decisiones se encontraron 426 intereses representados en la decisión y 236 en la instrumentación (Miller y Wilson, 2019).

Decidir, asimismo, se considera como una parte importante del ejercicio del poder que concentran las elites y desde esta posición resiste la crítica al resaltar sus funciones y ventajas para el individuo y la sociedad como sigue (Sfez,1987):

- permite al sistema operar: el sistema actúa a través de sus actores con la condición de dejarles la ilusión que son sujetos libres y creadores y por ende decisores.
- permite al ciudadano, sujeto pasivo, soportar al mundo; el hombre de todos los días que quiere apasionadamente creer en la decisión como el salvavidas ideológico, intermediario obligado entre la libertad y el determinismo, principalmente cuando ejerce su poder de compra en medio de la publicidad.
- permite fragmentar los actos del Estado: fragmentar para crear contrapesos, fragmentar para permitir la libertad dentro del orden: yo delibero y yo actúo (legislativo y ejecutivo,), yo decido y ejecuto, yo vigilo (ejecutivo y judicial).
- permite separar lo estratégico (largo plazo) de lo operativo (corto plazo); en las organizaciones: la función de la dirección es la decisión y la de los operarios la ejecución.

En el Occidente la decisión en su modalidad racional se encumbró como una ideología; tiene su origen en Grecia donde en diversos modos y grados se identificó a la razón (logos) como una de las características humanas esenciales, una característica superior porque para los griegos la razón era una virtud y la acción razonada conducía al mayor bien; a partir de allí se difundió en una veintena de países esparcidos en tres continentes, los cuales no obstante estar divididos por el idioma, la mitología y sus persistentes rivalidades tribales, finalmente tienen en común su aprecio por *la razón* como la esencia de la decisión.

Más adelante la consideración de la decisión como antecedente de la acción, es impulsada por la teoría y la enseñanza de las ciencias sociales,

como sigue: i) en economía al definirse como la ciencia de la escasez, la decisión es un momento estelar, por ejemplo, son muy importantes la fijación de precios y la mezcla capital-trabajo en una unidad económica; ii) en la ciencia política, la decisión se le considera como parte del ejercicio del poder al descubrirse que son pocos los que deciden y muchos los que instrumentan y padecen las consecuencias; iii) La antropología y la sociología reconocen que, si bien la decisión se asimila a la libertad, en muchas ocasiones es una ilusión que mantiene funcionando al sistema social, porque, en realidad hay poco o nada que decidir. Otra causa de la importancia de la perspectiva de la decisión es la facilidad con que se experimenta con ella, en psicología, por ejemplo, es frecuente la simulación de situaciones de decisión en las cuales a los participantes se les invita a elegir una vez que se les brinda información sobre diversas alternativas y sus consecuencias (Brunsson, 2007).

La emergencia de las organizaciones en la sociedad también impulsa a la teoría de la decisión como la base para la acción organizacional, más aún, como la perspectiva de la toma de decisiones proviene de la decisión individual, el proceso de la decisión organizacional casi siempre es descrito en los mismos términos que lo individual y la investigación sobre el tema esta basada en las decisiones de poderosos directivos-propietarios o cuando mucho, en coaliciones individuales; es evidente, que en una organización el proceso de decisión se vuelve mas complejo ya que depende de decisiones previas y se sujeta a restricciones fuera del control de los individuos; adicionalmente en las organizaciones con mucha facilidad se separan la elección y la acción, volviendo natural que unos individuos decidan y otros instrumenten las decisiones. En el capítulo dedicado a la decisión y la gestión se abundará sobre la complejidad de la decisión organizacional.

Por otra parte, si bien en la actualidad, existe una amplia investigación empírica que demuestra que hay muchas decisiones que no son racionales y no son insignificantes, pero el gran linaje de las decisiones racionales y su amplia literatura normativa, no deja ver este importante hecho, en consecuencia, la decisión, según los filósofos se ha *reificado*, es decir, siendo una categoría abstracta, se maneja como si fuera concreta opacando con ello a la acción que sí lo es, este fenómeno ha sido resultado de una larga historia.

## El cultivo de la razón

Casi cinco siglos han pasado desde que se inicio la era caracterizada por la obsesión con el progreso y la insistencia en una forma de pensar que, a falta de mejor descripción, se denomina *razón*, y con cada día que pasa, mas ideas, estructuras y creencias se cuelgan de la frágil espalda de los escasos conceptos que rodean a la razón, su persistencia podría sugerir que se ha llegado a un acuerdo acerca de lo que es, pero no, en realidad no hay una definición concreta que goce de aceptación general, más aún cuando se introducen términos como racionalidad, racional, racionalismo, racionalización o razonable. A continuación, se hace un breve recuento de la evolución de la razón, mas dos ideas para facilitar su delimitación, una cercana: *el interés* y una contraria: *la pasión*.

### Etapa clásica

En la antigüedad la idea de la decisión no tenia un lugar definido puesto que en es ese tiempo estaba muy arraigado el pensamiento de que las conductas estaban determinadas por Dios y la autoridad de los Reyes; fueron los griegos los que al introducir el concepto de logos o razón la vinculan con la libertad y la igualdad, con ello surge el dialogo entre compañeros y la argumentación razonada contra el acto mágico, es el nacimiento del compromiso entre iguales y contra los decretos arbitrarios de la autoridad.

Pero la libertad griega, como su idea de democracia, era selectiva, no incluía a esclavos o a los ciudadanos comunes, fueron los primeros cristianos los que insistieron en la igualdad de todos frente a Dios. Tomas de Aquino, al incluir a la razón como una manera de acercarse y conocer a Dios, sienta las bases de la decisión moderna que es *la libertad* y tendrá su máximo esplendor con Descartes y la Filosofía de las Luces, propia del Siglo XVIII. Descartes con su idea del *cogito*<sup>1</sup> y la autonomía propia del «yo pienso» plantea como sinónimos pensar y razonar. El centro de atención se ha vuelto el individuo pensante y por extensión las buenas leyes responden a la razón, pero las malas no y en contra ellas pueden levantarse los individuos libres. Tal es el panorama de la revolución francesa y el siglo de las luces (Ralston-Saul;1992).

Con la revolución francesa la razón asciende al poder desde el momento en que la vieja estructura de clases (con la realeza y la nobleza a la cabeza)

es sustituida por dos nuevos liderazgos que concentran las decisiones o influyen en ella: el tecnócrata y el héroe. Esta tendencia predomina desde entonces, aunque no hay consenso popular, oficial, ni filosófico, que acepte que estas dos son las cabezas complementarias de la estructura del poder racional. El tecnócrata inició su existencia como servidor ideal del pueblo, un hombre liberado de la ambición y del egoísmo, aunque luego, con sorprendente rapidez, evolucionó hasta convertirse en alguien que usa el conocimiento que posee, con un distante desprecio por el pueblo, como se explicará mas adelante (Ralston-Saul,1992).

El héroe fue un fenómeno más complejo, apareció de manera imprevista desde las sombras de la razón, pasando a primer plano cuando el pueblo se impacientaba o aburría con sus gobernantes y la tecnocracia se mostraba incapaz para gobernar. En los momentos de mayor confusión, el héroe salía de las sombras y se presentaba como la cara entusiasta de la razón, el hombre que podía satisfacer las necesidades del pueblo y ganarse su amor, el hombre que podía asumir la dificultosa tarea de razonar, decidir y actuar por cuenta del fatigado y confundido ciudadano.

Atrapados entre los tecnócratas y los héroes estaban los que se consideraban así mismos, auténticos individuos de la razón: *los humanistas* que se aferraban con firmeza a su sensata moralidad, pero sin la suficiente eficiencia y entusiasmo para resistir en esa lucha entre la lógica fría de la razón y la lógica heroica, no obstante, algunos libraron una acción de retaguardia predicando la tolerancia y la defensa de lo humano, fueron los casos de Pascal Paoli en Córcega, Jefferson en Estados Unidos, el primer ministro Pitt en Inglaterra, Michel de L'Hopital en Francia. Pero la maquinaria racional continuó su camino siendo afirmada por Kant. Un siglo después Nietzsche demostró que la razón estaba dominada por *la pasión* y los superhombres como Napoleón, que precisamente había cabalgado a lomos de la razón y en nombre de ella había reorganizado y gobernado Europa, estaban envueltos en la pasión por lo legal y lo administrativo (Morin, 2015).

Los filósofos moralistas franceses de la Antigüedad impulsaron la razón al considerarla como una de las motivaciones de la conducta humana, junto con *la pasión y el interés*. A la razón la concebían por sus atributos de búsqueda de la verdad y de justicia; a la pasión como la que agrupa los sentimientos nobles, pero también los estados de locura, de excitación sexual y de intoxicación; mientras que el *interés* lo refieren como la

inclinación humana por lo material, pero también por lo inmaterial, como la búsqueda del honor o gloria, por ejemplo. Las tres motivaciones tienen interesantes interacciones y comparaciones en cuanto a su fuerza, por ejemplo, razón y pasión son opuestas y se dice que ésta última fácilmente se sobrepone a la primera, también a la pasión se le considera como una poderosa aliada y guía del interés, precisamente esta última motivación es la que va a permear en las teorías de los economistas modernos fundadas en el *homo economicus*, que se comentará líneas abajo. Es importante notar que, en aras de la razón, la pasión dejó de estudiarse no obstante su capacidad para apoyar o socavar las mejores intenciones (Elster, 2011).

A partir del siglo dieciocho se registra un progreso material importante junto con una mayor armonía social, es la época de los avances científicos como la creación del cálculo infinitesimal<sup>2</sup> un método matemático general, novedoso y susceptible de ser aplicado a una enorme cantidad de problemas, el cual tanto por la técnica a que dio lugar, como por su notación, se asoció a la decisión y ésta se volvió productiva, inaugurando así una tendencia que liga a la razón con la ciencia y al método científico y en este campo a la razón se le define como *un sistema de organización de conocimientos*; es el tiempo de la ciencia clásica donde leyes, causalidad y determinismo son atributos constitutivos del mundo objetivo y la inteligibilidad se justifica como un reflejo propio del ser y la verdad del mundo (Nepote, 2011).

### **Etapa moderna**

Si bien en una sociedad basada en la fe y en la revelación, la Iglesia es la institución sagrada al simbolizar la glorificación de Dios y el humano acepta su guía divina; pero en una sociedad moderna basada en la razón, en la racionalidad y en una concepción de que es el humano quien controla su destino, la toma de decisiones se vuelve la institución sagrada. El mundo es imaginado como producto de la intención y acción humana deliberada, que la intención se transforma en acción mediante la decisión y en general, que cualquier elección es guiada por la razón (March, 1994).

En la modernidad, la ciencia avanza con dos pilares: *la experiencia*, cuya veracidad se alcanza mediante *la experimentación*, y la inteligibilidad, que debe traducirla en términos racionales, es decir, en conocimiento organizado. Pero la articulación entre lo empírico (los hechos) y lo racional (lo científico, el conocimiento organizado) no es inmediato, ni fácil; unas

veces, para que sea racional se manipula el conocimiento y la realidad empírica se simplifica; otras veces, una concepción racional previa se “maquilla” y se presenta como una nueva teorización; en otros términos, lo que se hace es una especie de racionalidad ad-hoc, que a la larga se va convirtiendo en *racionalización*, o peor, en *racionalismo*: una visión de que el mundo es evidentemente racional y el “ser” del mundo obedece a una legislación universal de orden.

El siglo XX es el del encumbramiento de la razón, pero también de estallidos de violencia y distorsiones del poder sin precedentes. Cuando se argumenta que nuestra civilización esta construida para evitar la barbarie, cuesta trabajo aceptar, que el asesinato de seis millones de judíos haya sido un acto totalmente racional, en el sentido de que fue planeado (Bauman,1989). Esmeradamente, racionalmente, a decir verdad, atribuimos la culpa de nuestros crímenes al impulso irracional, cerrando los ojos al malentendido central y fundamental: la razón, que es un marco mental fácil de controlar por la pasión y por quienes se sienten libres del peso del sentido común y del humanismo.

Debe reconocerse, por otra parte, que el cultivo de la razón impulsó el progreso material y en lo social impulsó el debate entre temas importantes como la disyuntiva entre la libre empresa y la planificación económica nacional; el dilema entre la construcción del progreso mediante la conciencia planificadora o el desarrollo empírico de las leyes del mercado y la libertad individual. El debate entre las ideas anteriores fue abordado bajo la sombra del marxismo y el liberalismo económico, subyaciendo en el fondo el campo de la decisión: las obras y acciones o son de la autoría del sujeto individual, es decir del empresario, actuando en un espacio de libertad como es el mercado, o bien, son del proletariado como sujeto colectivo que, por su conciencia de clase, cree que tiene el derecho de cambiar el orden del mundo, mediante la planificación. Evidentemente, los contenidos de los proyectos son diferentes, pero la racionalidad, la normalidad y las formas de organización son idénticas (Sfez, 1987).

En los países de economía capitalista, la razón se convirtió en franco racionalismo: la visión de un mundo enteramente racional cuya esencia obedece a un orden universal; la consigna que lo que es real es racional y viceversa a tenido dos consecuencias: i) en lo sagrado, la sociedad se secularizó eliminando mitos y supersticiones; y ii) en lo profano, la industrialización, la urbanización, la burocratización y la tecnificación de la

sociedad, justificando con ello la manipulación de personas, al ser tratadas como cosas en aras de los principios de orden, de economía y de eficiencia. La racionalización cobró mayor fuerza en la era neoliberal que inicia en la década de los 80 del siglo pasado y sólo ocasionalmente fue atemperada por el humanismo y el pluralismo de las fuerzas sociales agrupadas en sindicatos y partidos políticos.

En el fin del Siglo XX la razón se distingue por la coherencia lógica de una idea o de una teoría y por su adecuación a la experiencia, que tiene como consecuencia *la racionalidad que es la manera de pensar basada en el uso de la razón* (Morin,2015), pero pese a sus consecuencias inesperadas antes comentadas, las modificaciones aún son tenues como , por ejemplo: se rechaza la linealidad de los fenómenos gracias a los avances de la cibernética y el pensamiento sistémico, pero en lo general persiste la idea que lo normal es pretender que las decisiones logren eficiencia-utilidad en las acciones, es decir que la razón este al servicio del interés, un ejemplo patético de esto persiste en las industrias farmacéutica y alimenticia, cuando producen y administran de manera indiscriminada antibióticos al ganado, no tanto porque hayan animales enfermos sino para que engorden mas rápido, la consecuencia es que las bacterias desarrollan defensas contra estos medicamentos y luego son transmitidas a los consumidores, trabajadores y comunidad circundante de las granjas<sup>3</sup> .Queda claro que en este caso la razón se vuelve completamente instrumental, un pistolero a sueldo que puede emplearse al servicio de cualquiera de las metas que se tengan, buenas o malas (Simon,1989).

En el campo de las ciencias sociales, la racionalidad introdujo interesantes cambios, en primer lugar gracias a la Teoría General de los Sistemas se empiezan a vislumbrar el carácter organizacional de la decisión y a concebirla como vinculada a otras de similar y diferente magnitud, aunque todas ellas dentro de un marco de una finalidad global dada; la planificación es justamente la preparación agrupada de las decisiones para el logro de la coordinación y orden en medio de la complejidad del sistema.

March y Simon (March y Simon,1958; Simon, 1997) son los que admiten por primera vez los límites cognitivos de la racionalidad (racionalidad limitada) y plantean que tanto los individuos como las organizaciones mas que maximizar se conforman con alternativas cuyas consecuencias *satisfacen* algún criterio previamente establecido. El concepto de racionalidad limitada es un cambio apreciable, pero poco

divulgado, no obstante, se aplica —aunque no se reconoce— de manera cotidiana por directivos de empresa.

Ya en las postrimerías del siglo pasado, empieza a visualizarse que la decisión no es ya la bella elección en línea recta que genera productividad y progreso proviniendo de un ser libre; se cobra conciencia que el individuo ya no es acertado, que la sociedad tiene un futuro incierto, ha comenzado la era de la incertidumbre que enrarece la información, el principal insumo de la decisión y por ende la debilita, su agonía es pues la agonía del liberalismo clásico, de sus frivolidades y de sus obras (Sfez, 1987).

## **El racionalismo y sus consecuencias**

Algunos pensadores empiezan a advertir que la racionalidad al no integrar la ética, la política y los sentimientos, conduce a los excesos y a deformaciones en la teoría y la práctica como son el *homo economicus* y el *tecnócrata* que enseguida se comentan.

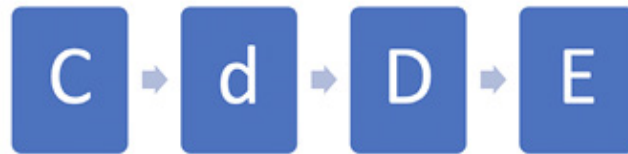
### **Homo economicus: hombre acertado**

El *homo economicus*, es un concepto fundamental de la economía del liberalismo clásico, es el individuo de ideas claras que sabe efectuar sus selecciones con discernimiento. Como consumidor escoge los mejores productos al mejor precio, como productor sabe fabricar los productos mas adecuados conforme a las materias primas y a la tecnica que dispone y hacerlos al gusto de los consumidores. Como ciudadano, sabe elegir a los mejores representantes y asi designar a los mejores funcionarios. Como representante o ministro, sabe efectuar las selecciones colectivas o individuales mejor adaptadas al estado de una sociedad.

El *homo economicus* representa tres cualidades: esta completamente informado, es infinitamente sensible y es racional. Completamente informado porque conoce no solo el curso de la actividad que emprende, sino también todas sus consecuencias; infinitamente sensible porque percibe todas las variaciones de su ambiente, hasta las mas imperceptibles; es racional en dos sentidos: pone orden en su ambiente y decide de manera que logra obtener el máximo de utilidad. Poner orden significa tener una clara preferencia, propósito o funcion de utilidad, de manera que puede clasificar las alternativas y finalmente elegir la mejor, la optima (Sfez,1987).

Pero este *homo economicus* es y siempre ha sido una ilusión por sus bases conceptuales y por sus resultados en la práctica. Con respecto a lo primero, se refiere a las bases cartesianas de linealidad, la racionalidad y libertad, que se esquematiza como sigue:

Figura 1-1: Linealidad de la decisión



Fuente: Sfez,1987.

De acuerdo con la figura anterior, la acción necesaria (E) para la satisfacción de un deseo es siempre precedida por la percepción de la necesidad (C), la preparación (d) y la decisión (D); siendo las desviaciones posibles a esta lógica las siguientes (Sfez,1987):

- ausencia de E : veleidad: reflexión sin acción.
- ausencia de d y D: bestialidad: acción sin deliberación.
- ausencia de D y E: intelectualismo: deliberación sin acción.

Adicionalmente al *homo economicus* se le cuestiona su énfasis en la causalidad u ordenamiento necesario, el orden es un asunto de razón y la libertad, para que el sujeto siga libremente los dictados de la razón. Por último, sus criterios de progreso y ganancia-eficacia que guían la acción, tienen serias dificultades de cumplirse en la práctica.

Según Sunstein y Thaler (2017) hay ilusión en la idea del *homo economicus*, puesto que equivale a que el individuo pueda pensar como Albert Einstein, que tenga la capacidad de memoria de un gran ordenador y la voluntad de Mahatma Gandhi. En síntesis, la decisión del *homo economicus* es la buena decisión en línea recta, es la que garantiza al sujeto libre, las selecciones de productividad progresista, pero es el exceso de racionalidad lo que constituye el fracaso mas flagrante de la teoría que sustenta al *homo economicus*, esto se ve claro en el tecnócrata, su versión recargada.

## El tecnócrata

El ascenso de la razón al primer plano alcanza un grado de desequilibrio extremo cuando queda personificada en el tecnócrata que oscurece los efectos perniciosos y arroja los demás elementos a las fronteras marginales de la respetabilidad dudosa, con consecuencias funestas, algunos ejemplos se ofrecen enseguida.

Robert McNamara es el individuo que cumple más dramáticamente el papel del hombre de razón, moderno tecnócrata, versión moderna del Cardenal Richelieu (tecnócrata y cortesano, miembro de la corte real con influencia en el soberano por su conducta ingeniosa y obsequiosa<sup>4</sup>); McNamara que en 1961 abandonó la presidencia de Ford Motor Co. para convertirse en Secretario de Defensa del gobierno estadounidense de JF Kennedy, era visto en ese entonces como alguien que introducía en el sector público los modernos métodos de gestión de la empresa privada; finalmente, ya siendo presidente LB Johnson, renuncia a la Secretaría de Defensa al darse cuenta que la Guerra de Vietnam se estaba saliendo de cauce; luego como jefe del Banco Mundial intento salvar a un desesperado Tercer Mundo enviándole un caudal de dinero que no aliviaron sus problemas. McNamara, creía firmemente que la aplicación de la razón, la lógica y la eficiencia producen necesariamente el bien, pero a la postre sus actos derivaron en desastres incontrolables de los que Occidente aun no se ha recobrado<sup>5</sup>.

Otro caso fue el de Edward Heath que como primer ministro inició en Gran Bretaña el mismo proceso que McNamara inauguró en Estados Unidos. Su oficina de revisión de políticas centrales contrató a gente brillante, contaba con un estilo de planificación basado en métodos de análisis que le facilitaban el control de la efectividad de los programas, pero parecía incapaz de vincular su creencia en los métodos con el efecto de su aplicación en el mundo real. Los mineros del carbón arruinaron la carrera de Heath, su larga huelga derribó a su Gobierno, a diferencia de McNamara ocupaba un cargo de elección. Se suele atribuir el fracaso de Heath a su carácter frágil y a una visión excesivamente intelectual del funcionamiento del gobierno. Ninguno de ambos comentarios es inexacto. Lo interesante de Heath es precisamente su convicción de que la gente y los sistemas podían cambiar radicalmente por el simple acto de reencauzarlos para que logren una mejor forma de hacer las cosas. En realidad, no le importaba si los métodos que él proponía eran mejores, tenía una absoluta convicción de

que lo eran, eso lo define como una versión temprana del tecnócrata con poder político (Ralston-Saul, 1992).

Raúl Muñoz Leos es otro caso ilustrativo de la inoperancia del tecnócrata; director de la empresa pública mexicana PEMEX, de 2000 a 2004, no produjo mejores resultados como se supuso que ocurriría por haber sido antes director general de la multinacional Dupont. Más aún, fue sancionado con una multa millonaria por haber entregado recursos al sindicato sin cumplir la legislación aplicable. También se le inhabilitó para ocupar cargos durante 10 años; sanción inocua, si las hay, pues nadie osará emplearlo y mucho menos el inculpaado aceptaría volver al gobierno<sup>6</sup>. Un caso mas actual y grave, siempre relativa a la conducción de Pemex, es el de Emilio Lozoya. Egresado de Harvard —como McNamara— y con una carrera ascendente por organismos internacionales, en mayo de 2019, debido a las irregularidades detectadas durante su gestión (2012-2016) al frente de la empresa mas grande de México, Lozoya tiene una orden de aprehensión emitida por un juez federal y “ficha roja” para su búsqueda en el extranjero por la Interpol y finalmente es detenido en España.

En síntesis, si bien los modernos tecnócratas parecen tener diversos rasgos, están ligados por las características siguientes (Ralston-Saul, 1992):

- Muestran una gran dificultad para integrar o integrarse a un proceso democrático, su talento no congenia con el debate público ni con una relación abierta con el pueblo. Se vuelven altaneros y ocultan su desprecio, o bien son ridículamente amigables, como si el pueblo fuera idiota, o simplemente caen en la confusión y se van por otras direcciones. Son diestros en los métodos y los sistemas, en las batallas clandestinas y en el arte de deformar o retener información. Son mercaderes del conocimiento y lo venden a cambio de poder. Atribuyen gran valor al secreto.
- Saben del poder paralizante que en la práctica tienen los informes, que los datos son conocimiento y el conocimiento es verdad. Los informes y los “datos duros” son muy apreciados y los usan como recurso de poder en toda la sociedad occidental, saben que controlarlos equivale a controlar el debate y con ellos terminan diluyendo la función de los órganos de gobierno colectivo, tanto públicos como privados (cabildos, consejos y juntas) destinados a usar el sentido común colegiado.

- Sus actitudes y conductas hacen que los viejos aristócratas y cortesanos parezcan profundos y civilizados. Es que el tecnócrata cuenta con una formación intensa en un arte u oficio, pero desconoce todo lo relacionado con la historia y contexto; uno de los motivos por los que no pueden reconocer la relación necesaria entre el poder y la moralidad, es que las tradiciones morales son producto de la civilización y tienen poco conocimiento de ésta.

Los tecnócratas evidencian porqué la razón y su uso indiscriminado conducen a una racionalidad cerrada, a un racionalismo que únicamente obedece a la lógica clásica o niega todo aquello que la rebasa. También muestran al racionalismo como una ideología que predica la pertinencia universal de la razón para todo conocimiento y conducta, según el cual todo lo que existe tiene una razón de ser, qué hay una asociación clara entre inteligibilidad racional y el ser.

Por lo anteriormente expuesto, el *homo economicus* y el tecnócrata, evidencian la incapacidad de la razón como sistema de conocimiento para aprehender al sujeto como tal, incluso si lo circunscribe como *homo sapiens*<sup>7</sup>, en ambas concepciones el individuo tiene una subjetividad muy limitada, no afectiva, que deshecha por inasimilable una parte enorme de la realidad que es todo lo que se refiere a la *complejidad* del individuo, por lo tanto, el racionalismo es una racionalidad cerrada e incompleta *al no considerar* como dice Morin (2015):

- Lo singular, lo individual que es borrado en aras de la generalidad abstracta.
- Lo concreto (contingente), lo existencial, siempre afectivo, por ende, subjetivo y falto de razón.
- Todo aquello que no es sumiso al estricto principio económico de eficacia, es decir, lo que es “gasto”, dilapidación, lo festivo, la donación, lo destructivo, en fin, todo aquello que el racionalismo ha visto como propio de seres irracionales, poco razonables, o bien lo que considera como formas balbucientes, débiles de la economía.
- La poesía y la estética, que se toleran en tanto que diversiones, pero que no tienen el valor de conocimiento, de verdad.

- El juego, que solo se tolera si se ve como aprendizaje, o como medio agradable de cumplir una tarea y si puede ser cuantificada como una meta, mucho mejor, pues se convierte en un modelo, en una norma.
- El desorden, el azar, que conllevan lo absurdo, la anarquía, a los que hay que refutar y combatir, incluyendo todo aquello que se denomina: trágico, sublime, ridículo, sobre todo lo relacionado con: humor, dolor y amor.

En suma, el racionalismo al rechazar la parte a la vez grávida y oscura, etérea y onírica, afectiva y subjetiva de la realidad humana — que es sin duda la realidad del mundo— que ha estado presente en la parte maldita/bendita de la poesía y de las artes, por lo tanto, padece de una carencia inédita con respecto a lo que es el sujeto, la afectividad, la existencia, la complejidad, la vida.

Finalmente, es justo reconocer que después del largo periodo recorrido por la razón, se ha dado un paso claro, un paso que nos aleja de la revelación divina y del poder absoluto de la Iglesia y del Estado; esa lucha muy real y ardua contra la superstición y el poder arbitrario, se ganó con el uso de la razón y del escepticismo, pero cuando se consideró como arma moral tuvo como efecto inesperado, la separación y distanciamiento de otras características humanas ya mencionadas como: la afectividad, la intuición y ante todo la pasión. Para contrarrestar lo anterior fue necesario ir más allá de la razón y acercarse a los conceptos de humanismo e inteligencia, así como desvelar los lazos ambiguos y fundamentales que existen entre lo racional y lo irracional (Morin, 2015) (Ralston-Saul, 1992).

## **Humanismo, inteligencia y razón renovada**

La puesta del individuo en el centro del interés de la ciencia y el arte fue definitiva para el surgimiento del humanismo, las humanidades y el estudio de sus atributos únicos como la acción y la inteligencia, esto a su vez condujo al replanteamiento de la razón y sus métodos. Lo que sigue es una apretada síntesis de este proceso.

### **El Humanismo y su evolución**

Morin (2015) revisa la trayectoria del humanismo antes de proponer su regeneración, según este autor han habido dos humanismos, el primero presente en el siglo XVI estaba ligado al estudio y práctica de las humanidades que en aquel tiempo estaban en su apogeo; poco después pasó de ser humanidades para quedar como la humanidad, el conjunto de seres humanos y de allí derivó en humanismo que en la civilización occidental se manifestó con dos rostros antinómicos: él primero es el de la cuasi-divinización del humano y su derecho a dominar a la naturaleza, que dio lugar a las expresiones *homo sapiens/faber/economicus* que a su vez, transmiten la idea que el hombre es la medida de todas las cosas y fuente de todo valor. Esta es una especie de humanismo antropocéntrico, que aspira a ganar legitimidad absoluta con argumentos tales como: la fuerza de la razón, los poderes de la técnica y el monopolio de la subjetividad y lleva a concebir a un hombre autárquico, sobrenatural, centro del mundo, amo de la naturaleza, que termina destruyéndola.

El segundo humanismo, sigue diciendo Morin (2015), fue el formulado por Montaigne en dos frases: “yo veo a todos los hombres como mis compatriotas” y “los bárbaros nos parecen tan maravillosos como nosotros les parecemos”, Montaigne practicó su humanismo al reconocer la humanidad plena de los indígenas americanos cruelmente conquistados y dominados, provocando con ello el malestar de sus dominadores. Este humanismo fue enriquecido por Montesquieu al agregarle un componente ético: “entre la patria y la humanidad se debe elegir la humanidad”. Finalmente, como corolario, en el siglo XVIII, tiene lugar la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, reconociendo como principio la plena calidad humana en cada ser de nuestra especie y la existencia de una identidad común, más allá de las diferencias.

Pero el humanismo no ha tenido una trayectoria fácil, su fuente, es decir, las humanidades, en los siglos dieciséis y diecisiete, tenían una posición delicada como disciplina, porque se creía que eran la zona donde podían esconderse con mayor facilidad la superstición y el prejuicio, se requería de la ciencia para eliminarlos y muchas veces fue un buen pretexto para limitar el avance de las humanidades. Por ejemplo, cuando el Cardenal Richelieu de Francia se quejaba que ocupaban demasiado espacio, no le preocupaba tanto los peligros de la superstición, sino la amenaza que representa la educación humanista cuando el Estado estaba procurando crear una elite útil.