

Lo racional y lo razonable en las decisiones. Una perspectiva ética

Juan José Gilli¹

Decidir es realizar un proceso mental, deliberado, voluntario y sistemático con la finalidad de seleccionar un curso de acción entre un conjunto de cursos alternativos. La palabra decidir proviene del latín *decidere* que significa cortar. Esto es porque cuando se toma una decisión se dejan de lado los cursos de acción no deseables. El presente trabajo se propone reflexionar sobre los criterios que orientan la elección del decisor.

Cuando las decisiones implican el logro de objetivos, son juicios de hecho o fácticos los que orientan las decisiones y, por lo tanto, se pueden verificar con la realidad para determinar si son o no correctos. Se trata de un modelo finalista de comportamiento porque se guía por los fines que se desean alcanzar, y es racional porque elige las alternativas que permiten el cumplimiento de las metas previamente seleccionadas.

Ciertamente, es la racionalidad instrumental que tienen en cuenta las teorías económicas y que Rawls (2021) en *Teoría de la justicia* caracteriza como egoístas racionales. Suponen la toma de

decisiones de manera lógica, objetiva y basada en información verificable, que busca maximizar beneficios o minimizar pérdidas según ciertos fines o intereses definidos.

Desde la perspectiva de la administración, la racionalidad consiste en comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se pueden alcanzar las metas, al considerar las circunstancias y las limitaciones existentes. Para ello el decisor necesita contar con la información y la capacidad necesarias para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con los objetivos deseados. Esta racionalidad es limitada porque siempre es incompleta la información relativa al ambiente, los recursos materiales y el conocimiento. Herbert Simon (1981) sostiene que, aunque no sea la mejor, la solución elegida tiene que ser satisfactoria.

La toma de decisiones no es un proceso fácil, requiere un buen nivel de percepción, conocimientos, capacidad y habilidad para desarrollarla y, muchas veces, un buen manejo de la negociación

¹Docente. FCE - Universidad de Buenos Aires

Correo: jjoseg@hotmail.com

a fin de obtener el resultado esperado. Además, debe superar las trampas que según Hammond et al. (2006) pueden afectar la racionalidad del proceso. Las decisiones más complejas son, precisamente, las que más probabilidades de distorsión tienen, puesto que entrañan más variables, más estimaciones y más interrelación con otras personas. Cuanto más haya en juego, mayor será el riesgo de caer en una trampa psicológica, la mejor manera de evitarlas es ser conscientes de ellas, ya que en todas las etapas del proceso decisorio puede haber percepciones erróneas y prejuicios que influyan en la elección.

Pero las decisiones tienen además de un sentido fáctico, un sentido ético. Cuando las decisiones conllevan considerar los valores están referidas al deber ser e implican un juicio ético para determinar si son correctas o incorrectas en sí mismas. En otras palabras, implican una evaluación más equilibrada, al considerar no solo lo lógico o eficiente, sino también lo razonable, por ejemplo, si la decisión es socialmente justa o adecuada al contexto.

Desde Aristóteles, la razón presta dos servicios que regulan el obrar: producir objetos que constituyen el fin de una acción, o bien procurar una acción buena en sí misma; sin embargo, Aristóteles dejó ambas tareas en manos del intelecto calculador, deliberador. De ahí que Kant se creyera obligado a cargar a cuenta de los imperativos hipotéticos la regulación prudencial y técnica de la acción... los

imperativos categóricos de la dirección moral (Cortina, 2009).

En otras palabras, cuando se incorpora la cuestión ética en el proceso de decisión, el resultado, además de ser racional, será razonable. Es decir, ingresamos en el campo de la ética aplicada, que significa reflexionar desde la perspectiva de la ética normativa sobre situaciones concretas de la *praxis*.

Para el filósofo argentino Ricardo Maliandi (1993), la ética aplicada es una dimensión de la ética que se ocupa de problemas concretos y específicos de la vida práctica, como son los que surgen en ámbitos como la bioética, la ética ambiental, la ética empresarial, entre otros. No se trata simplemente de aplicar normas éticas preexistentes, sino de enfrentar situaciones reales a través de un análisis riguroso que respete tanto la universalidad de principios éticos como las particularidades del campo de aplicación.

La reflexión se apoya en la ética normativa y se aplica a una situación concreta; es decir que opera indirectamente en la decisión: "La ética aplicada podrá entenderse entonces como una forma de *mediación* entre la razón y la acción... Es muy importante entender esta relación necesariamente indirecta o mediata que tiene la ética normativa con las situaciones concretas" (Maliandi, 1993, p. 63). En una entrevista reciente, el autor y filósofo británico Anthony Grayling decía:

La inteligencia artificial se basa fundamentalmente en la lógica,

en ponderaciones racionales de datos: el amor es una emoción irracional o, al menos, no racional. Entonces ¿no sería IA pragmática y utilitaria y, por lo tanto, más propensa a destruirnos que amarnos? Estas parecen preguntas de ciencia ficción, pero se están convirtiendo rápida,

muy rápidamente, en preguntas reales. (Ventura, 2025, párr. 26)

La diferencia entre racionalidad y razonabilidad en la toma de decisiones radica principalmente en los objetivos y los criterios que se utilizan para juzgar qué decisión es la adecuada. En el siguiente cuadro se sintetizan esas diferencias.

Cuadro 1.

Aspecto	Racionalidad	Razonabilidad
Objetivo	Eficiencia, utilidad	Sostenibilidad, legitimidad
Criterio	Lógica, cálculo, evidencia	Equidad, justicia, sentido común
Aplicación	Lógica formal, economía clásica	Derecho, administración, política

Fuente: Elaboración propia

Veamos un ejemplo concreto de la diferencia entre una decisión racional y una razonable en el caso de una empresa que ha tenido pérdida durante los últimos ejercicios y en la que los directivos deben decidir cómo reducir costos para sobrevivir:

-La acción basada en la *racionalidad* podría ser despedir a un 20 % de los empleados con menor productividad o cerrar dos sucursales menos rentables.

Resultado esperado: mejora inmediata de los *ratios* económico-financieros. Criterio: visión lógica, calculadora, centrada en el resultado económico.
-Desde la perspectiva de la *razonabilidad*, la decisión podría ser reconvertir a los empleados mediante capacitación o negociar con los sindicatos una reducción temporal de las horas de trabajo y salarios. Resultado esperado:

proteger el empleo y la reputación de la empresa, aunque la recuperación será más lenta. Criterio: justicia, responsabilidad social.

Ambas situaciones tienen sentido en el campo del *management*, pero un directivo con responsabilidad social debe inclinarse por una decisión razonable. Para ello deberá, además de contar con los conocimientos técnicos, reconocer los valores implícitos en toda decisión. En ese sentido, Adela Cortina nos plantea que

educar con calidad, en la escuela, y sobre todo en la universidad, supone formar buenos profesionales; gentes que, en el caso de ejercer una profesión, sepan que no es solo un medio de vida, ni siquiera solo un ejercicio técnico, sino bastante más. (2013, p. 131)

Referencias bibliográficas

- Cortina, A. (2013). ¿Para qué sirve realmente la ética? Paidós.
- Cortina, A. (2009). *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Tecnos.
- Hammond, J., Keeney, R y Raiffa, H. (2006). Las trampas ocultas en la toma de decisiones. *Harvard Business*

Review, 8(1), 104-112.

Maliandi, R. (1993). *Ética: conceptos y problemas*. Biblos.

Simon, H.A.(1981).*El comportamiento administrativo*. Aguilar.

Rawls, J. (2021). *Teoría de la justicia*. Fondo de Cultura Económica.

Ventura, L. (20 de septiembre de 2025). Anthony Clifford Grayling: "Al mal uso de la libre expresión hay que enfrentarlo con argumentos sólidos". *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/ideas/anthony-clifford-grayling-al-mal-uso-de-la-libre-expresion-hay-que-enfrentarlo-con-argumentos-nid20092025/>