

Las colecciones de Documentos de Trabajo del CIDE representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es). ❖ D.R. © 2001, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C., carretera México-Toluca 3655 (km.16.5) ,Lomas de Santa Fe, 01210 México, D. F., tel. 727-9800, fax: 292-1304 y 570-4277. ❖ Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido como el estilo y la redacción son responsabilidad exclusiva suya.



NÚMERO 36

ARTURO DEL CASTILLO

AMBIGÜEDAD Y DECISIÓN: UNA REVISIÓN A LA TEORÍA DE LAS ANARQUÍAS ORGANIZADAS

Introducción

El presente documento es un pequeño compendio de las ideas y propuestas más importantes de la llamada teoría de las anarquías organizadas.

Su objetivo es introducir al lector en un campo muy específico de la teoría de la organización, tomando como punto de partida los primeros trabajos de Simon (1947). Cabe destacar que este documento no intenta hacer una reflexión profunda acerca de las repercusiones que esta teoría ha tenido, o pareciera tener, en el desarrollo de los estudios organizacionales; sólo describe la evolución de la propuesta con objeto de identificar sus capacidades explicativas.

Por consiguiente los temas que aquí se esbozan bien pueden ser profundizados a partir de la lectura de los textos más representativos de la materia. Al final, en las referencias bibliográficas, no sólo se anotan los textos citados sino los que pudieran orientar al lector en su búsqueda de argumentos más sólidos.

En la primera parte del documento se discuten las principales características de la teoría neoclásica de la elección racional, con el fin de contextualizar los aspectos en que se centró la crítica de Simon (1947).

En seguida, se abordan las principales conceptualizaciones del modelo del hombre administrativo y sus derivaciones teóricas que posibilitan el estudio de los procesos organizacionales desde la perspectiva de la racionalidad limitada.

En la tercera y cuarta parte, se analizan las teorías (de poder y ambigüedad) que han determinado una mayor complejidad teórica en el estudio de los procesos decisivos y organizativos.

Por último, se hace un ejercicio de reflexión crítica que intenta destacar aspectos que, desde el punto de vista del autor, pueden considerarse como la utilidad y alcances de la propuesta de las anarquías organizadas.

El hombre económico como tomador de decisiones

Tal y como lo señalan Bell, Raiffa y Tversky (1988) la teoría neoclásica de la elección racional parte de los supuestos de que existe un individuo que tomará una decisión y de quien se dan por sentadas sus creencias y preferencias específicas, que satisfacen ciertos criterios básicos de coherencia, esto es, son *transitivas* (si alguien prefiere “A” en lugar de “B” y “B” antes que “C”, preferirá a “A” en lugar de “C”) y *completas* (o se prefiere a todo “A” en lugar de “B”, o bien, todo “B” en lugar de “A”). Además, se identifica un conjunto de opciones (un conjunto *factible*) y cada una de sus *consecuen-*

cias, que se pueden anticipar y ordenar según ciertos objetivos individuales estables y bien definidos.¹

La teoría de la elección racional se desarrolló originalmente en el ámbito de la economía neoclásica. En ésta se ha intentado demostrar que si las preferencias de un individuo satisfacen los axiomas de consistencia y continuidad se pueden representar como una *función de utilidad* bien definida (Harsanyi, 1986, p. 86). Por consiguiente, se considera que la conducta de una persona es racional cuando *maximiza* su propia función de utilidad,² es decir, cuando elige la mejor y sólo la mejor alternativa posible.³

En estos términos la propuesta de la elección racional es muy seductora. En primer lugar porque su hipótesis central (un individuo racional que maximiza sus preferencias) cumple bien con los requisitos de parsimonia, es decir, es una hipótesis extremadamente sencilla. Y, en segundo lugar, porque “se identifica bien con un registro heurístico arraigado en el desarrollo de la ciencia empírica moderna” (Domenech, 1991, p. 17), que consiste en “jugar” con principios de maximización matemática como mecanismos generadores de hipótesis explicativas de fenómenos sociales.

Sin embargo, los resultados obtenidos por la teoría neoclásica han demostrado ser más bien limitados, a causa de que se ocupa particularmente de las conductas individuales en situaciones de certidumbre. Sin embargo, por lo general el individuo tiene que tomar sus decisiones en condiciones de incertidumbre, caracterizadas por la inexistencia de un resultado único predecible de la acción.

Sea como fuere, ya se trate de decisiones en condiciones de certidumbre o de incertidumbre, lo que queda claro es que la teoría de la elección racional tiene un carácter normativo porque indica cómo actuar y predice que las personas actuarán como ella indica (Elster, 1989, p. 11).

Las limitaciones del *homo economicus*, el abstracto actor racional en los modelos analíticos del pensamiento neoclásico, pueden localizarse en la *indeterminación* de la teoría tanto para establecer una estrategia de acción única como en la incapacidad de determinar algún resultado único.⁴ Esta indeterminación se evidencia con mayor

¹ A esto hay que añadir que la propuesta neoclásica hace hincapié por una parte, en la cantidad de información con que cuenta el individuo para decidirse por una u otra opción de su conjunto factible y, por otra parte, en la naturaleza de esa decisión: si la información que posee el individuo es completa la decisión se hará en una situación de *certidumbre*, pero si no lo es se dice que la decisión es tomada en condiciones de *incertidumbre* o de riesgo (Elster, 1979, p. 197).

² Esta función bien puede ser “egoísta” o “altruista”. No es necesario que la maximización sólo aparezca en términos de razones egoístas. Confundir esto implica creer que para la teoría de la elección racional un hombre racional es un hombre egoísta, lo que es totalmente falso. Si muchos ejemplos de la elección racional toman al hombre como un egoísta esto responde más a criterios de facilitar la explicación. Sobre la inclusión del supuesto del egoísmo en los modelos de la elección racional véase a Sen (1986, p. 181).

³ En este mismo sentido se ha de entender la decisión *óptima*. Así, una decisión óptima es la que maximiza la función de utilidad de una persona.

⁴ En el primer capítulo de *Juicios salomónicos*, Elster (1989) establece los lineamientos de las más importantes críticas que se le han hecho a la teoría de la elección racional. Aquí se retoman los dos argumentos principales que señala este autor.

claridad en contextos estratégicos, comúnmente representados en la *teoría de juegos*. Hay muchos juegos que no tienen, de acuerdo con los criterios de solución propuestos por la teoría, una solución racional y muchos más que tienen varias soluciones posibles. Tal es el caso de los juegos *no cooperativos*⁵ que integran el concepto, usualmente aceptado, de equilibrio *Nash*:⁶ con frecuencia aparecen en los juegos no cooperativos varios equilibrios Nash susceptibles de ser considerados soluciones del juego.

Otra limitante de la teoría neoclásica de la elección racional es su postura ante el comportamiento humano, señalado como racional. En efecto, como se ha visto esta teoría concibe al individuo como un maximizador. Sin embargo, en varios de sus ejemplos se impele a los “actores” a tomar decisiones “no tan racionales”. La principal contradicción que obstaculiza y bloquea la capacidad de decisión del racionalismo neoclásico es la que se denomina *síndrome de Buridan*: dadas dos opciones cuyos resultados esperados prometen ser igualmente beneficiosos, pero que son distintas y alternativas (se ha de elegir una u otra, pero no al mismo tiempo), el actor neoclásico, como el asno de Buridan, permanece pasivo e inactivo, incapaz de tomar una decisión calificable como “más racional” (Gil, 1993, p. 251).

Como apunta Elster (1979, 1983 y 1989), al individuo neoclásico no le queda más que recurrir a algún mecanismo irracional: echar una moneda al aire o encogerse de hombros y esperar a que la situación cambie espontáneamente. Desafortunadamente para la teoría de la elección racional este tipo de soluciones suelen ser muy recurrentes y variadas en la vida cotidiana.

Como el ejemplo escolástico (un asno que muere de hambre por no decidirse que montón de heno comer primero), algunas de estas indecisiones se producen por alternativas objetivamente distintas, equivalentes o igualmente probables. Pero los casos más interesantes son aquellos en que la *indecisión racional* no se establece entre dos opciones contrapuestas de la misma naturaleza sino entre dos opciones de naturaleza distinta, heterogéneas o incompatibles entre sí.

En este sentido, uno de los juegos más interesantes es el llamado *dilema del prisionero*,⁷ en que la indecisión racional reside en cooperar o competir. Las dos

⁵ Importantes para la ciencia económica y para la ciencia política, puesto que son la columna vertebral de la modelización matemática de las negociaciones en los conflictos de intereses.

⁶ Un equilibrio Nash es una situación donde nadie puede mejorar su posición cambiando unilateralmente su estrategia. Las estrategias racionales, de acuerdo con este criterio, son las que llevan al equilibrio Nash. Pero si el juego tiene varios equilibrios Nash, cada jugador tiene varias estrategias igualmente racionales a su disposición, y la teoría no permite elegir entre ellas (Harsanyi, 1986).

⁷ En síntesis, el argumento del dilema del prisionero es como sigue: dos presos han sido detenidos por el mismo crimen, pero la policía no tiene más pruebas contra ellos que las denuncias que se hacen el uno al otro. Ante esta situación, cada prisionero no puede seguir más que dos tácticas: negar los hechos o incriminar al otro. Si los dos niegan, la policía no tendrá pruebas para hacer los cargos y no podrá condenarlos más que a un año de prisión por delitos menores. Si uno de los prisioneros decide denunciar al otro, se liberará al denunciante y al otro se le condenará a 20 años de cárcel. Pero si ambos se denuncian mutuamente, cada uno de ellos pasará diez años en la cárcel. El no saber las preferencias —ni mucho menos la decisión— uno del otro, ocasiona que los individuos no puedan decidirse claramente por una única respuesta (Hardin, 1982, pp. 16-49).

alternativas son igualmente racionales aunque heterogéneas e incompatibles entre sí, por lo que no puede adoptarse una decisión clara y distinta que anteponga la preferencia de una de ellas a la otra. En estos casos, nos hallamos ante la contradicción flagrante entre la *racionalidad instrumental*, orientada hacia la expectativa de obtener resultados futuros, y la *racionalidad expresiva*, encaminada hacia la participación inmediata en el curso de los actos. Y la contradicción resulta insalvable, determinando la indecisión.⁸

En el caso del comportamiento organizacional la indeterminación racional en el proceso decisorio ha propiciado mecanismos que intentan “reducir la incertidumbre”, como la *rutina automática* inconscientemente grabada en la mente, la *intuición improvisada* a partir de las experiencias previas personales y la *receta de cocina*, es decir, la memorización mecánica sin razonamiento alguno (Simon, 1989 y 1986).

En esta situación, se requiere generar nuevas propuestas teóricas que permitan entender la toma de decisiones no como producto de una racionalidad absoluta. Una importante contribución en este sentido se dio a finales de los años cuarenta, cuando Simon (1947) expuso el acto decisorio en forma más flexible, a partir de su conceptualización del *hombre administrativo*. En las siguientes líneas se destacan los principales aportes de esta propuesta.

El hombre administrativo como tomador de decisiones

Simon, quien retomó algunas de las ideas de Barnard, propuso partir del concepto de *racionalidad limitada*.⁹ Su argumento fue que el hombre no está capacitado para seguir un modelo de racionalidad absoluta porque, por una parte, no puede conocer todas las opciones posibles y, además, porque razona de manera secuencial y no sinóptica. Por ello argumenta que es más conveniente hablar de un comportamiento humano subjetivamente racional, visión que corresponde a la del hombre administrativo.

En este sentido, el decisor no busca lo óptimo, es decir, la mejor solución en términos absolutos —pues está por completo fuera de su alcance evaluar todas las alternativas que tiene y todas las posibles consecuencias de cada opción—, sino la solución *satisfactoria*, es decir, la solución que responde de modo más inmediato a sus propios criterios de racionalidad. En suma, el hombre no busca optimizar sino satisfacer

⁸ Simon (1986, pp. 130-171) profundiza en la distinción analítica entre *racionalidad sustantiva*, instrumentalmente orientada a lograr resultados esperados, y *racionalidad procesal*, directamente aplicada a la participación en los acontecimientos inmediatos.

⁹ En efecto, antes que Simon, Barnard reflexionó en torno al problema del comportamiento racional del hombre en las organizaciones. La diferencia entre una y otra propuestas no esta sólo en que Simon fue más preciso en sus juicios, sino en la interpretación que hace uno y otro del hombre no racional y las organizaciones racionales. De acuerdo con el modelo de Barnard el individuo, aunque es no racional, logra la racionalidad por medio de las organizaciones. La persona, según Simon, es deliberadamente racional (aunque de manera limitada), pero la participación en la organización no produce una persona más racional o superior (Krupp, 1989, pp. 147-160).

sus preferencias subjetivas, que no necesariamente siguen el orden medios-fines de manera clara y secuencial.

Según esta propuesta el individuo decide de acuerdo con ciertos parámetros que proceden de un aprendizaje más que de un impulso arbitrario o autónomo, y que responden a valores culturales ampliamente difundidos, a las condiciones particulares de la situación en que se encuentra el decisor y a opciones estratégicas personales efectuadas por el individuo en función de un contexto o de determinadas premisas. Así pues, para Simon la decisión es el producto de un proceso complejo y extendido en el tiempo y no el simple fruto de una acción libre, lineal y racional (Sfez, 1984).

A partir de este concepto, Simon propuso entender la organización como un conjunto de “redes decisorias” en las que los individuos están unidos por sistemas de influencia mutua. Gracias a esta interdependencia la organización puede modificar el marco valorativo del decisor y, por ello mismo, hacer que las decisiones que tome le sean favorables.¹⁰

Con ello, Simon replanteó el problema de la racionalidad en la toma de decisiones y también renovó la ciencia administrativa de su tiempo. Como casi todo desarrollo teórico, el de Simon no es sino la conjugación de varios elementos y propuestas de distintos autores que, desde las primeras décadas de este siglo, cuestionaron la validez de las premisas en que se había edificado la ciencia administrativa. Autores como Follet (1940) y Barnard (1938) fueron tomados como punto de partida por Simon para la elaboración de su propia teoría. En general, las distintas propuestas que se desprendieron de la ya clásica obra de Simon (1947) son tan sólo teorías mucho más acabadas y replanteadas de aquellas incipientes ideas de principios de siglo.

Por ejemplo, una parte medular del trabajo de Simon es la *teoría del equilibrio organizativo* que Barnard (1938) introdujo en la década de los años treinta. De acuerdo con esta teoría la clave de la participación individual estriba en lograr que el grupo organizado¹¹ funcione como un sistema en equilibrio: los individuos estarán dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización cuando su actividad dentro de ella contribuya, directa o indirectamente, a sus propios fines individuales.¹²

¹⁰ En efecto, Simon señaló que el individuo toma decisiones “sujetas a la influencia del grupo organizacional en el que participa”. Esto se hace por medio de los llamados *mecanismos externos* (como la autoridad, el consejo, la información y el entrenamiento); o bien, a partir de *mecanismos internos* (como los criterios de eficiencia, de lealtad e identificación organizativa). El resultado es que se logra que los miembros de la organización adapten sus decisiones a los objetivos de la organización, y se les facilita la información necesaria para tomar las decisiones consideradas organizacionalmente correctas (Simon, 1947, pp. 12-17).

¹¹ Es importante aclarar que la propuesta de Simon, así como las de varios autores que siguieron sus linderos teóricos, como March y Cyert, se presentan como teorías gerenciales. En otras palabras, la propuesta teórica de dichos autores se circunscribe a quienes, dada su ubicación jerárquica en la organización, pueden ser comprendidos dentro de los mandos medios y superiores, es decir, los administradores o gestores de la organización. Esta característica se explica más adelante, cuando se trata el tema de los diferentes tipos de decisión.

¹² Esa contribución es directa si las finalidades de la organización tienen un valor personal directo para el individuo. Por ejemplo, la persona que participa en una organización religiosa. La contribución

Como puede deducirse la teoría del equilibrio es una teoría de la motivación cuyos postulados principales se describirían como sigue:

1. Una organización es un sistema de comportamientos sociales interactivos entre varias personas llamadas *participantes*.
2. Cada participante y cada grupo de participantes recibe ciertos *alicientes* de la organización a cambio de sus *contribuciones*.
3. Los participantes se mantienen en la organización si los alicientes brindados son percibidos como iguales o superiores a las contribuciones exigidas.
4. Las contribuciones que aporta cada participante son la fuente misma de los estímulos que la organización brinda a los participantes.
5. Por tanto, una organización es solvente —y sobrevivirá— si dispone de contribuciones suficientes para proporcionar los alicientes que, a la vez, generarán nuevas contribuciones (Simon *et al.*, 1950, pp. 340-341).

En una ampliación de estas ideas March y Simon (1958) han propuesto que el equilibrio entre contribuciones-alicientes se debe a la conjunción indispensable de dos elementos: el deseo sentido de abandonar la organización y la facilidad (o posibilidad real) percibida de abandonarla. Ambos factores dependen del grado de satisfacción que el individuo pueda percibir por su participación.

Evidentemente, cuando hablamos de “niveles de satisfacción” no se trata de una función de utilidad homogénea de individuos e indicadores igualmente homogéneos, sino de una función subjetiva, inconmensurable, incomparable y discontinua, lo que nos sitúa en la complejidad de las relaciones individuo-organización. El meollo de este equilibrio son las coincidencias aleatorias entre los objetivos personales de cada participante (o grupo de participantes) y los objetivos organizacionales, lo que ubica al *conflicto* como una constante en los procesos organizativos.¹³ El conflicto tiene una explicación más o menos evidente: puesto que las organizaciones no están formadas por individuos que compartan las mismas metas —ya que sus miembros tienen todo

es indirecta si la organización ofrece recompensas personales (monetarias o de otro tipo) al individuo en pago a su disposición a aportar su actividad a la organización. Estas recompensas son lo que en adelante se denominan *alicientes* (Simon, 1947, p. 105).

¹³ Es importante señalar que en los procesos organizativos se ha considerado usualmente al conflicto como resultado de un fracaso o de un mal manejo administrativo. Por ejemplo, para Barnard (1938) el conflicto es posiblemente la secuela del fracaso del liderazgo. Para los teóricos de la burocracia (Merton, 1965) el conflicto a veces parece ser únicamente el resultado de defectos humanos tales como la codicia. Para los clásicos de la dirección es la consecuencia de la falta de control, planeación y ejecución adecuados. Para los teóricos de las relaciones humanas es una combinación de mal liderazgo, ausencia de dirección participativa o algo que es temporalmente constructivo, puesto que descubre áreas en las que hay que trabajar más. En suma, la meta siempre ha sido la eliminación del conflicto, aunque en el corto plazo se le perciba como constructivo. Follet (1940) intentó elaborar una teoría que considerara al conflicto como parte inherente de la vida organizacional que emana de las características organizacionales, más que de las individuales. Esta teoría fue la que posteriormente March y Simon (1958) retomaron e incorporaron en su análisis.

tipo de necesidades e intereses— y que los recursos con los que cuenta la organización son limitados, la gente pelea en función de su propia escala valorativa. Así, se da una lucha sin tregua por valores deseados por los participantes, como seguridad, poder, autonomía, y por una serie de recompensas o alicientes.

Esta idea cuestiona la suposición de que las organizaciones se orientan hacia una meta específica. Casi todas las definiciones de organización parten de este supuesto. No obstante, como señalan Cyert y March (1963), los objetivos que persiguen las organizaciones son múltiples y, generalmente, compiten unos con otros; los objetivos que tienen consenso son muy ambiguos y no resultan “operativos”, es decir, no indican los pasos u operaciones específicas a seguir para lograrlos. Es más, nunca se sabe con certeza cuándo se han conseguido de manera satisfactoria. Por tanto, describir la meta específica de una organización es decir muy poco sobre ella. Los objetivos reales se descubren solamente cuando la meta pública u oficial se lleva a cabo mediante objetivos operativos, es decir, los que corresponden a operaciones concretas. Una vez hecho esto, se observa que están implicados varios objetivos, y la maximización de uno de ellos se logra normalmente a costa de otros.

Si los objetivos son múltiples, entonces hay que desechar otro de los supuestos de la escuela neoclásica de elección racional: no es posible que la cabeza de una organización sea responsable por entero de la “jerarquización de las preferencias” de los objetivos. Puede haber esta ordenación y puede reflejar en realidad los objetivos operativos, pero esto no es invariable. Al contrario, los objetivos son originados, generalmente, a partir de un proceso de negociación entre los grupos. Además, sostienen Cyert y March, los objetivos están condicionados a un proceso de aprendizaje. Es decir, las aspiraciones de los grupos resultan del éxito o fracaso de sus estrategias. Por tanto, no podemos suponer que el responsable de la organización puede establecer las prioridades organizacionales de manera unilateral y maximizadora.

Si aceptamos la idea de objetivos múltiples y en conflicto que se producen como resultado de un proceso continuo de aprendizaje y negociación, entonces se debe entender que el grupo organizado se constituye en forma de una *coalición política* compleja que propicia la cohesión y coordinación del trabajo. En esta perspectiva cada persona o grupo posee un poder y cada uno controla la solución final en función de sus capacidades de negociación y regateo.

Como es de suponerse uno de los problemas fundamentales de los autores para elaborar la teoría de formación de coaliciones, consiste en cómo interpretar el hecho de que los individuos permanezcan en la organización. Una posible respuesta se basa en la introducción del concepto de *pagos colaterales*. De acuerdo con esta idea los participantes estarán dispuestos a permanecer en la coalición en tanto que los alicientes o pagos efectuados sean percibidos como mayores o iguales a las contribuciones solicitadas.

A cambio de esos beneficios, los participantes adoptan como propio el objetivo de la organización. De esta manera, los pagos colaterales, lejos de constituir una distribución incidental de las ganancias fijas y transferibles, representan el proceso central de la especificación de los fines y objetivos de la organización, es decir, “un

número apreciable de esos pagos toma la forma de compromisos políticos” (Cyert y March, 1963, p. 35).¹⁴

Ahora bien, a causa de las fricciones continuas en el reajuste mutuo entre los pagos y las demandas de los participantes, por lo general existe disparidad entre los recursos de que la organización dispone y los pagos necesarios para mantener la coalición. “Esta diferencia entre los recursos totales y los pagos totales necesarios es a lo que se llama *laxitud organizativa* o de organización” (Cyert y March, 1963, p. 43). En otras palabras, la laxitud consiste en los pagos efectuados a los miembros de la coalición por encima de lo que sería necesario para mantenerlos integrados.

El concepto de laxitud organizativa sirve, no para explicar las diferencias entre los pagos que se hacen¹⁵ sino para la construcción de hipótesis explicativas de los procesos organizacionales. Por ejemplo, resulta muy útil para tratar la adaptación de las organizaciones a los cambios ocurridos en su contexto: la laxitud organizativa absorbe buena parte de la variabilidad potencial que existe en el medio ambiente de la organización y, como consecuencia, desempeña un doble papel, pues es estabilizadora y adaptadora a la vez. Las demandas de los participantes se registran según sea el éxito logrado por la organización; pero la adaptación del nivel de aspiraciones suele ser un proceso relativamente lento, en particular si se trata de un reajuste que no beneficia a los participantes. Si el único mecanismo de adaptación de que dispusiera la organización fuera el reajuste de las aspiraciones de sus miembros, el sistema resultaría muy inestable, aun cuando las fluctuaciones del medio fuesen moderadas.

La laxitud estabiliza al sistema en dos formas: por una parte, al absorber el exceso de recursos retarda la adaptación de las aspiraciones emergentes durante las épocas que favorecen a la organización; por otro, al constituir un fondo de recursos de reserva permite mantener las aspiraciones en cierto nivel durante los momentos críticos.

En conclusión, se considera a la organización como un sistema cuyo equilibrio es enjuiciado constantemente por las variaciones experimentadas en su entorno, donde las decisiones no incumben a un análisis racional sino a una adaptación sucesiva por los desequilibrios continuos que se producen.

La importancia que tiene esta forma de interpretar a la organización consiste en que sitúa al *poder* como una variable fundamental en la dinámica de los procesos organizacionales. El poder toma forma de negociaciones, gracias a las cuales se establecen los objetivos de la coalición política y se restituye el equilibrio organizativo cada vez que éste es cuestionado. Además, constituye un concepto particularmente importante para entender las desiguales oportunidades que se tienen, según Simon y March (Simon, 1947; Simon y March, 1958), para acceder a la coalición política. En

¹⁴ Es importante señalar que la organización como coalición no dispone de un “botín” para repartir entre sus miembros. Al contrario, la suma total de los pagos colaterales de que dispongan para repartir entre los miembros de la coalición y la utilidad total de los pagos efectivamente realizados, depende de la distribución hecha dentro de la organización.

¹⁵ En efecto, los pagos realizados no son necesariamente simétricos, es decir, alguien puede recibir mayores beneficios que el resto de la coalición.

los siguientes párrafos se aborda la teoría del poder en la que se fundamenta la propuesta de Simon, March y Cyert con el fin de puntualizar su influencia en la teoría de las anarquías organizadas.

Teoría del poder en Simon, March y Cyert

Parece, de manera más o menos evidente, que las posibilidades de decisión no se distribuyen de manera equitativa en toda la organización, o sea, no todas las decisiones tienen un peso equivalente. Algunas son estratégicas, con alto riesgo, mientras otras son tácticas, con bajo riesgo. Las decisiones con alto riesgo siguen un sistema de trayectorias o rutas mucho más complejas antes de llegar a un resultado o decisión. Al respecto, Simon (1947) ha sugerido distinguir entre decisiones *programadas* y decisiones *no programadas*.

Para el autor, las decisiones programadas son las actividades que se realizan de manera rutinaria, sistemática o mecánica. Éstas implican, por tanto, muchos aspectos cubiertos por rutinas operacionales o de oficio, tales como fijar el precio de la mercancía o de reordenar los abastecimientos cuando las existencias bajan de cierto nivel. El otro tipo de decisiones, las no programadas, se consideran como las actividades encaminadas a desarrollar planes de acción para resolver problemas: constituyen las decisiones que delinean las estrategias y políticas más importantes de la organización. Por ejemplo, incluye decisiones que tienen que ver con la fabricación de un nuevo producto o si se declara en bancarrota la organización, etc. En tales situaciones son inconmensurables los distintos ámbitos en que se originan estas decisiones estratégicas.

La distinción entre los diferentes tipos de decisión se complica, también, por la identificación de las desiguales oportunidades que tienen los miembros de una organización para poder influir en el proceso de toma de decisiones. No todos están en las condiciones de participar en las decisiones estratégicas. Por lo común este tipo de decisiones se reserva a un número específico de miembros de la organización, llamados administradores. Es pertinente puntualizar este hecho porque, en definitiva, las propuestas teóricas de Simon, March y Cyert, reseñadas en párrafos anteriores, son teorías que se centran en este núcleo específico de tomadores de decisiones. Mediante su análisis podemos entender mejor los procesos decisorios de mandos medios y gerenciales, donde las posibilidades de influir en los procesos decisorios son mayores.¹⁶

Child (1973, p. 101) ha aclarado este enfoque al comentar que se ha utilizado el término “tomadores de decisiones” para referirse concretamente al grupo que detenta

¹⁶ Al respecto se pueden encontrar varios trabajos que critican esta suposición. Por ejemplo, Touraine (1963) ha señalado que los administradores o gerentes, lejos de ser los únicos decisores estratégicos, deben definir su política cada vez más en función del conjunto de las instituciones y las fuerzas de la vida social. Esto implica que, casi siempre, su acción es orientada y limitada por un poder político sobre el cual no tienen más que un control parcial, o por otras fuerzas económicas y sociales cuyo poder equilibra el suyo.

el *poder*. Esto no quiere decir que el resto de los participantes de una organización carezca de poder, simplemente se subraya que la toma de decisiones es la forma concreta de ejercer el poder por los mandos medios y superiores.

Las organizaciones muestran cierta actividad cooperativa, si no fuera así, será difícil imaginar su existencia, pero tampoco se puede ignorar la otra cara de la moneda, la de los conflictos, particularmente entre los diferentes objetivos o metas (Simon y March, 1958; Cyert y March, 1963); ahí el papel del administrador como tomador de decisiones no se circunscribe al de un protector de los objetivos comunes o de un mediador entre los intereses de todos los comprometidos, más bien es el representante de un conjunto de valores particulares. En otros términos, la toma de decisiones respecto a las organizaciones no significa simplemente acomodarse a las contingencias operacionales. Es, en cierta forma, un proceso político en el cual intervienen otras consideraciones, en particular el modo de expresar los valores de los que detentan el poder (Child, 1973).

Por tanto, la propuesta de Simon, March y Cyert es la primera teoría, más o menos clara, del poder en las organizaciones (Krupp, 1989). Para los autores el poder es visto como la capacidad de *influencia* que pueden tener ciertos participantes a título individual o en grupo para la creación o el mantenimiento de la coalición política. De acuerdo con esta interpretación, el poder surge de lo que para las organizaciones es una situación problemática o de conflicto.

Como ya se señaló, el conflicto a menudo ocurre por la incompatibilidad de los diversos objetivos, ya que decidirse por un determinado curso de acción excluye a otros. Esta situación ha llevado a Cyert y March (1963) a identificar el concepto de *cuasi resolución del conflicto*, con el que sugieren que el conflicto es endémico en las organizaciones y, por tanto, imposible de erradicar completamente. Para los autores, un medio de mantener el conflicto dentro de proporciones manejables consiste en satisfacer secuencialmente los distintos objetivos que surjan de la organización, y con ello evitar la confrontación directa.

Puesto que los procesos de decisión son procesos de lucha por el poder político, en que las capacidades de negociación o movilización de recursos que se tengan son las que influyen para que algunos objetivos sean tenidos en cuenta y otros sean ignorados.¹⁷ Lindblom (1959) puntualizó, en este mismo sentido, que es mucho más probable que un proceso de toma de decisiones avance por etapas en el marco de un número restringido de posibilidades, de prioridades que cambian de una ocasión a otra, así como de distintos aspectos que se modifican constantemente, con lo que se llega gradualmente a un compromiso que funciona temporalmente, dentro de los límites del

¹⁷ Este proceso tiene, según Cyert y March (1963, p. 33), tres estadios.

a) El proceso de negociación o regateo mediante el cual se fija la composición y condiciones generales de la coalición.

b) El proceso organizativo interno de control mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos.

c) El proceso de adaptación en la experiencia mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos como respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

poder y de la viabilidad. Es decir, cada vez se “sale del paso” hacia una decisión cada vez más satisfactoria.

De lo anterior se desprende que el concepto de *negociación política* se refiere al conjunto de actividades encaminadas a influir en la percepción que tienen los individuos de una situación problemática, es decir, aquella en que persisten intereses divergentes e incluso contrapuestos, y escasos recursos para poder satisfacer las demandas de todos los involucrados (March 1962). De tal forma que si el poder es el potencial de influencia mediante el cual los eventos o procesos organizacionales pueden efectuarse, la negociación política incluye actividades o comportamientos en que el poder es desarrollado y usado como medio de construcción de objetivos y metas.

La integración de la coalición política puede modificarse constantemente. En este enfoque, las organizaciones se consideran sistemas dinámicos, con negociaciones intracoalición e intercoalición, y con el conflicto “inextirpablemente” ligado. Desde esta perspectiva, poder y conflicto son, en consecuencia, el meollo para entender los procesos decisorios en las organizaciones.

Otra cuestión con la que se relaciona el poder, a partir de esta perspectiva, es la de cómo mantener dentro de ciertos límites, aún manejables, la *incertidumbre* que se desprende de la racionalidad limitada de los individuos y que, por tanto, es una constante fuente de conflictos (Simon y March, 1958, p. 124).¹⁸ En lo que se podría considerar una ampliación de este punto, Crozier y Friedberg (Crozier, 1963; Crozier y Friedberg, 1977) sugirieron que el poder está en función del margen de previsibilidad de las conductas: cuanto más imprevisibles sean las conductas de los individuos o grupos, mayor será el poder que detenten. Esto relaciona al poder al menos con dos variables más: el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, es decir, con la capacidad que tengan de negociación, intercambio y cálculo (Crozier y Friedberg, 1977, p. 58), y con la cantidad de zonas de incertidumbre pertinentes que puedan controlarse. La incertidumbre en general o las incertidumbres específicas son un recurso fundamental en toda negociación pues la existencia y control de incertidumbres condiciona la acción de los individuos (Crozier y Friedberg, 1977, p. 61).¹⁹

En otras palabras, de acuerdo con esta interpretación el individuo tratará de ampliar lo más posible su propio margen de libertad y de arbitrio para conservar lo más abierto posible el abanico de sus posibilidades de acción, al tiempo que tratará de

¹⁸ Para Simon y March (1958, p. 124) la incertidumbre es la base del conflicto porque el individuo no conoce las distribuciones probables que relacionan las selecciones de comportamiento y los resultados del medio ambiente.

¹⁹ Para Crozier y Friedberg en la relación individuo-organización se pueden distinguir cuatro fuentes de poder correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre, a saber: 1) las que provienen del control de una competencia particular o de la especialización funcional; 2) las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su contexto; 3) las que nacen del control de la comunicación e información, y 4) las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales (Crozier y Friedberg, 1977, pp. 69-74).

restringir el de sus oponentes de tal forma que sus conductas sean, por el contrario, perfectamente conocidas de antemano.

Así pues, el poder se presenta no sólo como reflejo y producto de una estructura de autoridad, “como tampoco es un atributo o una propiedad de cuyos medios uno se pudiera apropiar” (Crozier y Friedberg, 1977, p. 25). En el fondo, para esta teoría, el poder es una *relación* que resulta de la libertad de movilización de los individuos, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una organización.²⁰

Hay muchas maneras de lanzar una pelota, y lo mismo sucede con las múltiples maneras de considerar el poder en las organizaciones. Por tanto, las interpretaciones que hicieron Simon, March y Cyert, o bien sus extensiones —que aquí se han considerado—, de Crozier y Friedberg, son inevitablemente parciales e inacabadas. No obstante, han permitido desarrollar una interpretación de los procesos organizacionales como procesos de poder político; lo que remite al entendimiento de que la toma de decisiones se desarrolla dentro de una estructura de poder en la cual varios intereses se acoplan y sobreponen unos a otros, sin un aparente orden o coherencia puesto que las aspiraciones políticas de los individuos pueden ser, de antemano, totalmente indeterminadas.

La profundización en el análisis del concepto de poder aquí relatado, ha permitido a Cohen, March y Olsen (1972) definir a la organización como un conjunto de tomadores de decisiones en busca de oportunidades, soluciones en busca de problemas de los cuales puedan ser las respuestas, y sentimientos buscando problemas en los cuales se puedan expresar. Todo en un mismo espacio al que podemos llamar, metafóricamente, un “cesto de basura”. De tal forma que para poder comprender los procesos que ocurren dentro de las organizaciones, consideramos una oportunidad de elección como un cesto de basura, dentro del cual los participantes amontonan varias clases de problemas y soluciones conforme se generan. La mezcla de basura en un solo cesto depende de la mezcla de basura disponible, de las etiquetas pegadas a los diversos cestos, de qué tipo de basura se produce y de la velocidad con que se reúne y se aparta la basura de la escena (Cohen *et al.*, 1972, p. 2).

Así, las teorías que se desprendieron de los primeros planteamientos de Simon, March y Cyert han tenido como objetivo elaborar cada vez más las interpretaciones acerca del acto decisorio, conduciendo a nuevos linderos de discusión y problematización teórica. En las siguientes líneas se abordan las principales conceptualizaciones de estas propuestas.

²⁰ En este sentido, el poder reside “implícitamente en la dependencia de otro”, es decir, las partes involucradas en una relación de poder están ligadas unas con otras mediante una dependencia mutua. En virtud de esta dependencia es más o menos imperativo que cada parte esté en condiciones de controlar o influir en la conducta de la otra. Estos lazos de dependencia mutua implican, al mismo tiempo, que cada parte es capaz, en algún grado, de garantizar, facilitar o estorbar, los objetivos de la otra, y que, a decir de Crozier y Friedberg (1977), esto se logra mediante el uso de los espacios de incertidumbre.

Teorías de ambigüedad

La descripción que se hace usualmente de la toma de decisiones, y que tiene una relación estrecha con el modelo del hombre económico, consiste básicamente en tres etapas secuenciales (Mintzberg *et al.*, 1976): 1) la *identificación* o reconocimiento de una necesidad o problema que requiere de un diagnóstico y una elaboración de posibles alternativas de solución; 2) el *desarrollo* o diseño de una solución en específico y, por último, 3) la *selección* o autorización que permite convertir la alternativa seleccionada en una acción concreta.

De acuerdo con March y Olsen (1976b, p. 13) esta perspectiva ha inducido a suponer que los procesos decisorios en las organizaciones ocurren en un ciclo cerrado que puede ser descrito como sigue:

1) Las expectativas y preferencias de los participantes afectan su comportamiento individual.

2) La suma de los comportamientos individuales influye, a la vez, en las decisiones organizacionales.

3) Las decisiones organizacionales inducen ciertas “respuestas” del medio ambiente.

4) Las acciones que emprende el medio afectan las expectativas y preferencias de los individuos.

No obstante, las relaciones que establece el *ciclo de decisión* entre sus fases son en extremo sencillas. Sus capacidades explicativas se ven seriamente limitadas cuando, por ejemplo, se consideran situaciones en que el circuito es bloqueado; sea porque una o más de sus conexiones se rompen o diluyen, o porque simplemente no se verifica alguna de las etapas.

En ocasiones, una decisión sí se relaciona directamente con el resultado obtenido o con las modificaciones que el medio o contexto experimentan. Pero esas situaciones no son las más comunes ni las más características en los procesos organizacionales. Como se ha podido observar, en el proceso de toma de decisiones se mezcla una gran variedad de factores, por lo que, de hecho, se puede considerar como el espacio de convergencia de los distintos “dramas” del fenómeno organizacional. Así pues, pensar que la toma de decisiones se reduce a la elaboración de posibles alternativas de acción y a la selección de una de ellas, es una distorsión reduccionista.

En la década de 1970 se desarrollaron, lo menos, tres propuestas teóricas que se consideran extensiones naturales de los planteamientos de racionalidad limitada (Simon, 1947; March y Simon, 1958), conflicto (March y Simon, 1958) y negociación política en las organizaciones (Cyert y March, 1963). Estas teorías han intentado generar algunas hipótesis explicativas de los procesos organizacionales y decisorios en forma de *cestos de basura* (Cohen *et al.*, 1972), *sistemas flojamente acoplados* (Weick, 1969 y 1976) y *anarquías organizadas* (Cohen y March, 1974; March y Olsen, 1976). Por sus puntos de coincidencia y complementariedad, estas propuestas pueden ser

Teoría de las anarquías organizadas

Bases conceptuales	
Escuela del comportamiento	La decisión es un proceso que incluye aspectos psicológicos. El individuo decide de acuerdo con ciertos parámetros que proceden de un aprendizaje más que de una opción arbitraria o autónoma. La toma de decisiones se desarrolla de acuerdo con el “modelo del hombre administrativo” que describe un comportamiento racionalmente limitado y cuyas decisiones satisfacen un determinado marco valorativo (Simon, 1947).
Teoría del equilibrio organizativo	La clave de la participación individual estriba en lograr que el grupo organizado funcione como un sistema en equilibrio. Los individuos estarán dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización cuando su actividad dentro de ella contribuya, directa o indirectamente, a sus propios fines (Simon <i>et al.</i> , 1950).
Teoría del conflicto	El conflicto es una condición permanente de la organización, puesto que en ésta 1) existen objetivos divergentes y 2) los recursos son escasos como para satisfacer todas las demandas de los participantes (March y Simon, 1958).
Teoría del poder	El poder es la fuerza o potencial de influencia por medio del cual los eventos o procesos organizacionales pueden efectuarse. La negociación política incluye actividades o comportamientos en que el poder es desarrollado y usado como medio de construcción de objetivos (Simon y March, 1958; Cyert y March, 1963).
Teoría de objetivos	Los objetivos que persiguen las organizaciones son múltiples y están en conflicto permanente, por lo que es necesaria la negociación entre los individuos y grupos de individuos. En esta perspectiva cada participante posee poder y cada uno controla la integración de los objetivos en la medida de sus capacidades de negociación y regateo (Cyert y March, 1963).

Fuente: Elaboración del autor.

Teorías de ambigüedad

<p>Anarquías organizadas</p>	<p>Una anarquía organizada es una organización que no tiene claridad ni coherencia en qué es lo que se pretende (ambigüedad de objetivo), cómo se supone que lo logrará (tecnología indeterminada) y quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (constante flujo de decisores) (Cohen y March, 1974; March y Olsen, 1976).</p>
<p>Modelo del cesto de basura</p>	<p>La clave para entender los procesos decisorios es considerar las situaciones de decisión como “cestos de basura” donde los participantes arrojan problemas y soluciones; y en función de la cantidad de cestos que existan, de las mezclas de problemas que contengan y de la cantidad de tiempo, que dispongan los participantes, el acto decisonal se concreta o no en una acción determinada (Cohen <i>et al.</i>, 1972).</p>
<p>Sistemas flojamente acoplados</p>	<p>Un sistema flojamente acoplado es una organización (o parte de ésta) cuyos elementos se corresponden unos con otros, pero que, empero, mantienen una identidad y especificidad propias. Ya no se considera a la organización como un ente monolítico (Weick, 1969 y 1976).</p>

Fuente: Elaboración del autor.

englobadas en una misma perspectiva teórica que, para fines explicativos, aquí se denomina *teoría de las anarquías organizadas*.

La teoría de las anarquías organizadas utiliza el concepto de *ambigüedad* para expresar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos organizativos. Con éste se trata de destacar la incapacidad de los individuos para describir los procesos organizacionales en general y de la toma de decisiones en particular como un hecho sencillo, medible y racional. Esta categoría conceptual se relaciona, cuando menos, con cuatro características: la *ambigüedad de intención*, es decir, la imposibilidad de especificar procesos que satisfagan, al mismo tiempo, la consistencia de una teoría de decisión y la evidencia empírica que se desprende de la acción organizada. La *ambigüedad de entendimiento*, esto es, la dificultad de encontrar conexiones claras entre la acción organizada y sus consecuencias. La *ambigüedad de historia*, que se refiere a la dificultad de poder determinar por qué pasó y cuándo sucedió un proceso decisorio, y, por último, la *ambigüedad de organización* o la imposibilidad para poder identificar los patrones de conducta y participación de los actores en las toma de decisiones (March y Olsen, 1976b, p. 12).²¹

De acuerdo con este planteamiento, en todas las organizaciones puede existir ambigüedad en el proceso decisorio. Sin embargo, en algunas organizaciones de tipo gubernamental (Pressman y Wildavsky, 1979) y en las instituciones educativas (Sproull *et al.*, 1978), la ambigüedad ha llegado a ser una constante. Sobre el tema se publicaron una serie de trabajos que han propuesto describir a este tipo de organizaciones como *anarquías organizadas* (Cohen *et al.*, 1972; Cohen y March, 1974; March y Olsen, 1976).

Una anarquía organizada se caracteriza porque no tiene definidas claridad ni coherencia en qué es lo que pretende (*ambigüedad en los objetivos*), cómo se supone que lo logrará (*tecnología indeterminada*) y quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (*constante flujo de participantes en el proceso decisorio*). Por ende en las anarquías organizadas es usual que en caso de que existan objetivos tangibles o medibles, éstos no tengan el consenso de todos los participantes y, en el supuesto de que logren integrarlos, son tan generales y ambiguos que no pueden ser medibles. La falta de claridad en la tecnología se refiere a la baja probabilidad de desarrollar acciones

²¹ Las características de ambigüedad que aquí se retoman son algunas de las conclusiones a las que llegó un grupo de investigadores de la Universidad de Carnegie Mellon que, a finales de la década de los años sesenta, se dedicó a estudiar los fenómenos administrativos y organizacionales que se experimentaban en muchas de las universidades y *colleges* de la Unión Americana como resultado de la efervescencia social de esos años. Esas investigaciones se publicaron primeramente en el libro de Cohen y March (1974) y, posteriormente, fueron retomadas en otros textos como el de March y Olsen (1976). Es importante resaltar este hecho porque la teoría de las anarquías organizadas surgió de la búsqueda de una serie de “propuestas” que permitieran darle a las presidencias universitarias un mayor control sobre la administración de sus organizaciones (Cohen y March, 1974, pp. 206-229). En estas investigaciones se resalta la importancia básica de aceptar que elementos como la dinámica contextual, el conflicto y los procesos de trabajo de “ensayo y error” son fundamentales para el entendimiento del comportamiento organizacional.

dirigidas que tengan el efecto deseado en los problemas previamente identificados. En este sentido, aquí el término de tecnología se refiere, sobre todo, a la indeterminación en los procedimientos de trabajo. El constante flujo de participantes, por su parte, hace hincapié en la capacidad que casi todo administrador tiene para influir o modificar los procesos decisorios, independientemente de que los recursos con que cuente sean limitados.²²

A la luz del concepto de anarquía organizada, y como una alternativa frente a las interpretaciones secuenciales de la toma de decisiones, Cohen, March y Olsen (1972) han propuesto un modelo explicativo de los procesos decisorios que examina la relación entre el comportamiento individual, la acción organizada y las reacciones del medio ambiente de manera más abierta y menos determinista. Metafóricamente estos autores consideran la toma de decisiones como un *cesto de basura* donde las acciones y acontecimientos del contexto se mezclan con los de otros participantes, problemas, soluciones y situaciones de decisión, y no tanto con lo que la organización hace o deja de hacer.

Según esta idea, la clave para entender los procesos decisorios consiste en analizar las *situaciones de decisión*, es decir, los momentos en que se espera de la organización un comportamiento llamado decisión, como cestos de basura donde los participantes arrojan problemas y soluciones; y en función de la cantidad de cestos que existan, de las mezclas de problemas que contengan y de la cantidad de tiempo del que dispongan los actores, se quedan con un cesto o lo dejan por otro.

Para el modelo del cesto de basura los *participantes* vienen y van entre las distintas situaciones de decisión. Su actuar en los procesos decisorios es azaroso e indeterminado pues responde más bien a sus capacidades de negociación y a su posible forma de interrelación en la coalición política. Por otra parte, los *problemas* pueden separarse de quienes los originan, adquirir vida propia, desvanecerse o transformarse en un problema muy distinto; de hecho pueden existir y prevalecer independientemente de que se hayan tomado algunas decisiones para “resolverlos”. Las *soluciones* no pueden ser consideradas como el resultado de alguien específico pues son, sobre todo, el

²² Los primeros textos que abordan la teoría de las anarquías organizadas basan sus argumentos, principalmente, en exploraciones empíricas realizadas en organizaciones de educación superior (Cohen y March, 1974; March y Olsen, 1976; Sproull *et al.*, 1978). En estos trabajos se detectó que por la alta profesionalización de los miembros de la organización (al menos de la planta docente), la imposibilidad práctica de controlar su trabajo y la profunda ambigüedad en los objetivos perseguidos (son muy diferentes los objetivos que puede tener un departamento de física y uno de ciencias sociales), los procesos organizacionales son altamente ambiguos e indeterminados. Pero, en estudios más recientes (Padgett, 1980; Masuch y LaPoint, 1989) se ha explorado la posibilidad de interpretar los procesos de decisión de una organización “convencional”, es decir, una organización con una muy definida jerarquización y rígidos controles en los procedimientos de trabajo, a partir de la óptica de la teoría de las anarquías organizadas. Las primeras conclusiones a las que se llegó apuntan a que dicha propuesta permite comprender el proceso decisorio más allá de los ordenamientos estructurales, es decir, permite introducir elementos que antes se soslayaban, como la indeterminación de las preferencias o las capacidades de influencia que puede tener el contexto para modificar o anular las decisiones tomadas, aun en escenarios donde aparentemente la ambigüedad está minimizada.

resultado de un complejo proceso en que las interrelaciones de los participantes diluyen, transforman o anulan las acciones individuales.

La teoría del cesto de basura se gestó a partir de la creación de un programa por computadora que simula el proceso decisorio en anarquías organizadas. Con base en este programa los autores (Cohen *et al.*, 1972) elaboraron un sumario estadístico que suministró seis hipótesis explicativas, a saber:

1) Las decisiones que toman los participantes se hacen, principalmente, en dos sentidos: sin considerar el problema o conjunto de problemas de que se trata, lo que conduce a una “decisión por descuido” (*by oversight*); o bien, los problemas se asocian a ciertas decisiones en tanto no exista una mejor alternativa, lo que supone una decisión por coyuntura (*by flight*).

2) Tanto los participantes como los problemas y las soluciones varían de situación en situación.

3) El resultado que tenga una decisión depende del tiempo de que se disponga, el contexto del proceso decisorio, los problemas con los que se enfrente y la disponibilidad de los participantes.

4) Tanto los problemas señalados como “muy importantes” como los “menos importantes” son considerados de la misma manera en las situaciones de decisión.

5) Las decisiones consideradas como “no importantes” son las que, generalmente, resuelven más problemas.

6) La toma de decisiones (sea por descuido, coyuntura o resolución expresa) tiende a ser más eficaz cuando no se le considera como importante.

Así, el modelo del cesto de basura ha permitido generar ciertas explicaciones hipotéticas de cómo se supone que operan las organizaciones en condiciones de ambigüedad.²³

Por ejemplo, de acuerdo con esta interpretación, en el momento en que un individuo o grupo de ellos emprende una acción cualquiera, ésta queda fuera de control, entra en un universo de interacciones y es finalmente el ambiente el que la influye, en un sentido que podría ser contrario a la intención inicial. Un ejemplo sería que el problema de recompensar a una secretaria especialmente valiosa se entremezcla con un torrente de problemas, intereses y oportunidades distintos —y simples accidentes— que no guardan relación entre sí y resultan difíciles de pronosticar, dando lugar, algún tiempo más tarde, a la reestructuración de una serie de departamentos. Esta situación

²³ Se debe aclarar que, al igual que las teorías de Cyert, March y Simon, la teoría de las anarquías organizadas es una propuesta que se desarrolló pensando en procesos de toma de decisiones estratégicas o no programadas (Simon, 1947), lo cual indica que la teoría de las anarquías organizadas debe ser entendida como complementaria de otras explicaciones de los procesos organizacionales. Pinfield (1986), por ejemplo, estableció que lo que no es debidamente explicado por las teorías convencionales bien puede ser analizado con base en las capacidades argumentativas de la teoría de las anarquías organizadas, sin que esto signifique que por las incapacidades de una teoría se tenga que apelar a la “anarquía organizada” o a la “ambigüedad de los procesos” para justificar y remediar un problema de carácter epistemológico.

se reinterpreta después en términos racionalistas como la ineludible “modernización” institucional causada por fuerzas del entorno, cuando es evidente que nada tuvo que ver con esto (Olsen, 1976).

La premisa prevaleciente en esta interpretación del proceso decisorio es la de *interdependencia* de las distintas variables, pues en condiciones de ambigüedad, como las aquí enunciadas, no hay un criterio obvio y claro que describa las conexiones entre participantes, soluciones, problemas y situaciones de decisión *a priori* y racional.

Pero la propuesta del cesto de basura no se detiene sólo en estos cuatro componentes. También las características estructurales propias de la organización y la estructura social en donde se desenvuelve son elementos que la teoría de las anarquías organizadas considera determinantes en el proceso decisorio (March y Olsen, 1976). Los arreglos jerárquicos, por ejemplo, pueden determinar ciertos momentos y espacios de participación de los individuos; mientras que los rasgos de la estructura social pueden hacer que ciertas normas o tradiciones prevalezcan, aun en los “procesos de modernización” organizativa.

En la teoría de las anarquías organizadas los procesos decisivos pueden ser entendidos mejor en la medida en que se enmarquen en su *contexto*; es decir, al explicitar la dependencia que tienen con el sistema social, los rasgos representativos de la organización y las situaciones específicas de participantes, problemas y soluciones en que se lleva a cabo la decisión (March y Olsen, 1976; Pinfield, 1986). En este sentido, la toma de decisiones es vista, primordialmente, como un proceso social dinámico y ambiguo.

A partir de esta imagen poco ortodoxa de la organización y de su comportamiento decisorio es importante entender cómo las anarquías organizadas no acaban por sucumbir ante sus contextos dinámicos y su ambigüedad organizativa. Enmarcada en la misma tendencia, la teoría de los *sistemas flojamente acoplados* es otro ejemplo de lo que se acaba de anotar.

Un sistema flojamente acoplado ocurre cuando dos o más sistemas diferentes presentan pocas variables o elementos en común, o bien, cuando sus semejanzas son comparativamente menos importantes que sus diferencias (Glassman, 1973, p. 85).

En la práctica organizativa con el concepto de sistema flojamente acoplado se intenta expresar la estructura de organizaciones cuyos elementos (procesos o participantes) se corresponden unos con otros, pero que, empero, mantienen una identidad y especificidad propias, aun en los momentos en que la acción colectiva pareciera diluirlos (Weick, 1976, p. 3).²⁴ De acuerdo con esta interpretación, en las organizaciones es posible que cualquier actor o segmento de la coalición política pueda ajustarse al cambio del contexto sin que se afecte al resto, o que pueda existir, en alguna parte del grupo organizado, una ruptura sin que signifique necesariamente una ruptura general (Weick, 1976, pp. 6-8).

²⁴ Por ejemplo, dentro de un hospital, los intereses, el comportamiento y la lógica que pudiera tener un equipo de cirujanos puede diferir, en mucho, con la racionalidad que siguen los miembros del área de limpieza. En este caso, las actividades que diferencian a ambas partes al parecer son más importantes que las que los asemejan, aun cuando ambos compartan el mismo espacio de trabajo.

De este modo, las anarquías organizadas pueden considerarse como sistemas flojamente acoplados en tanto que los procesos que afectan a una parte de la organización no afectan necesariamente al resto. El modelo del cesto de basura concuerda totalmente con esta idea, pues considera a la organización no como un solo cesto sino como un espacio donde hay distintos cestos cuyas variadas combinaciones de participantes, problemas, soluciones, situaciones de decisión y contexto no limitan la existencia de otros.

En el fondo de estas interpretaciones se mantiene el concepto de coalición política (Cyert y March, 1963). Es decir, se conceptúa a la organización como un conjunto de relaciones flojamente acopladas que entablan los participantes y grupos de participantes en forma de negociaciones políticas. Así, la negociación permite a las anarquías organizadas permanecer por su capacidad de generar consensos en torno a ciertos objetivos operativos. De tal forma que la configuración de las anarquías organizadas no es algo mágico ni proviene tampoco de una lógica inexorable que haya que averiguar o desentrañar, más bien depende de la capacidad y del poder de influencia de ciertos participantes o grupos de participantes. Así, la conformación de los sistemas flojamente acoplados puede entenderse más como resultado de los procesos múltiples de interacción, negociación, compromiso y, sobre todo, de conflicto entre grupos que compiten por el poder.

La propuesta de los sistemas flojamente acoplados no se limita a los eventos de las anarquías organizadas, pues es, ante todo, una propuesta metodológica cuya estructura analítica permite contextualizar casi todo tipo de proceso social. Por ejemplo, se puede utilizar como marco teórico para entender las débiles conexiones entre las actividades que realiza hoy un individuo y las que realizará mañana; o bien, los contrastes existentes en una jerarquía organizativa entre el ápice directivo y los puestos operativos. Más aún, a partir de esta perspectiva es posible entender por qué ciertos eventos guardan estrechos lazos de complementariedad durante algún momento y otros son totalmente divergentes, pues, a decir de Weick (1979), los términos de especificación de los eventos cambian constantemente.

Con la incorporación de la teoría de sistemas flojamente acoplados es más fácil entender por qué la teoría de las anarquías organizadas interpreta la toma de decisiones (el proceso) y la decisión (el resultado) como un proceso flojamente acoplado. Es decir, la toma de decisiones se presenta como un proceso flojamente acoplado entre problemas, participantes, soluciones, situaciones de decisión y contexto que no necesariamente guardan una relación clara y coherente entre las motivaciones iniciales que llevan a tomar una decisión y el resultado que se puede o no desprender de dicho proceso. Por consiguiente, “una decisión es el resultado o la interacción de varios elementos relativamente independientes entre sí que se mueven dentro de una organización” (Cohen *et al.*, 1972, p. 2), y la interpretación que se pueda hacer de ella es tan sólo un juicio *a posteriori* que los participantes u observadores hacen del proceso decisorio y, por tanto, es una interpretación sesgada y ambigua (Olsen, 1976, p. 83).²⁵

²⁵ March (1994, pp. 208-211) ha avanzado más en este mismo sentido al sugerir que, lo que llamamos decisión, si bien es una interpretación *a posteriori*, es también una interpretación marcada por las fuerzas contextuales en que el observador se sitúa. De tal forma, hay que añadir una dimensión social

Una reflexión crítica de las teorías de ambigüedad: utilidad y límites

A lo largo de los apartados anteriores se han identificado las principales categorías conceptuales de la teoría de las anarquías organizadas. Del conjunto de argumentos que se desprenden de esta propuesta es posible calificar la toma de decisiones como un proceso *continuo, dinámico, social, político y ambiguo*. En seguida se abordan estos aportes teóricos con un sentido crítico, a fin de resaltar tanto su utilidad teórica como los aspectos que de no ser matizados limitarían sus capacidades explicativas.

I. La toma de decisiones se ha considerado, convencionalmente, como un proceso secuencial en el que es posible identificar los distintos pasos que componen la decisión final. De acuerdo con este enfoque es posible limitar el proceso decisorio en términos temporales, es decir, es posible señalar cuándo comienza y cuándo termina. Es, de alguna manera, la imagen de racionalidad absoluta prevaleciente en la que a "A" sigue "B" y luego "C" (Sfez, 1984).

No obstante, de la experiencia que se desprende de los conceptos y argumentos hasta aquí reseñados, se comprende la toma de decisiones como un proceso continuo y extendido en el tiempo en el que es difícil precisar en qué momento la toma de decisión ha terminado o se ha desviado.

La teoría de las anarquías organizadas es, precisamente, una propuesta en que la decisión pierde su carácter lineal para juzgarse como un proceso complejo, de relaciones flojamente acopladas entre problemas, soluciones y participantes. De tal forma que la toma de decisiones se describe como un proceso continuo porque los sucesos que siguen a los actos de decisión, como consecuencia de ellos, son generadores de nuevas realidades.

Es importante aludir a esta contribución de la teoría de las anarquías organizadas porque, en definitiva, el proceso decisorio puede ser todo, salvo una actividad puramente intelectual, susceptible de aislar del torrente de actos. Más bien debe considerarse como una respuesta sistémica total, racionalmente limitado, en que el azar desempeña un papel muy importante.

II. Junto con la imagen convencional de la toma de decisiones como un proceso secuencial, se ha mantenido la idea de que los actos decisivos se desarrollan de manera estable y ordenada.

La teoría de las anarquías organizadas, sin embargo, demuestra que la toma de decisiones difiere mucho de esta idea, pues se descubre en ella un dinamismo en apariencia anárquico. Para las teorías de ambigüedad la toma de decisiones se desarrolla de manera continua y dinámica, al ritmo en que se va negociando dentro de la coalición política. Por tanto, el proceso decisorio es un proceso inestable, cuyo campo de estabilidad (la coalición política), se modifica constantemente.

Esta contribución de la teoría de las anarquías organizadas es significativa porque

o simbólica a las interpretaciones que se pueden hacer del proceso decisorio. Esto quiere decir que a la ambigüedad que encierran en sí los procesos de toma de decisiones, hay que añadir la ambigüedad que prevalece en las explicaciones que, tanto participantes como observadores, hacen del acto decisorio.

<i>Aportes de la teoría</i>	<i>Utilidad</i>	<i>Límites</i>
La decisión como proceso dinámico	El acto decisorio es un proceso continuo porque los sucesos que siguen a los actos de decisión, como consecuencia de ellos, son generadores, a su vez, de nuevas realidades.	
La decisión como proceso continuo	La toma de decisiones se sucede de manera continua y dinámica, al ritmo en que se van desarrollando las negociaciones políticas. Por ello, el proceso decisorio es un proceso inestable y en constante cambio.	Si bien la toma de decisiones es un proceso dinámico no es ilimitado. Las normas sociales, la estructura organizacional y los distintos tipos de relaciones entre los individuos pueden limitar el dinamismo del proceso decisorio.
La decisión como proceso social	La toma de decisiones se desarrolla en contextos altamente interrelacionados, donde el decisor no puede ser visto como autodeterminado sino socialmente influido por hábitos, costumbres y, en suma, por todo un largo proceso de aprendizaje y socialización.	La toma de decisiones como proceso social puede ser identificado como una consecuencia de los procesos de socialización que han experimentado los distintos participantes, y también puede ser considerado a partir de la explicitación del carácter simbólico que puede tener la decisión en un momento dado.
La decisión como proceso político	A partir de la negociación política es posible establecer objetivos. Éstos son, aparentemente, los puntos de referencia con los que se desarrolla el proceso decisorio. De tal forma que las consecuencias que se desprenden de él, es decir, las acciones, no son sino el reflejo o la manifestación más o menos específicos de los recursos de poder que cada participante puede controlar.	La decisión como resultado de la negociación política puede nacer y ejercerse independientemente de objetivos y consensos. En el dominio de las relaciones, el poder también se constituye en la cotidianidad de las prácticas del trabajo, y no sólo en los actos trascendentes de la consolidación de objetivos.
La decisión como proceso ambiguo	La toma de decisiones es un proceso ambiguo en tanto que es difícil determinar quiénes participan en él, dónde o cuándo comenzó o qué sentido ha tomado. El acto decisorio, por tanto, se describe como un proceso flojamente acoplado entre participantes, problemas, soluciones y contextos.	A pesar de la ambigüedad que se describe en el proceso decisorio éste no carece de orden. Sí se describe un orden en los procesos, pero es un orden distinto a como usualmente es considerado en las teorías convencionales.

Fuente: Elaboración del autor.

señala a la toma de decisiones como un proceso cuya estabilidad sólo es momentánea, pues a cada negociación política sucede un acto decisorio que modifica o crea nuevas realidades que pueden ser independientes de todo orden predefinido e incluso, a veces, contradictorias con lo que inicialmente se esperaba.

No obstante, si bien la toma de decisiones es un proceso dinámico, no es ilimitado. El acceso que pueden tener problemas, soluciones y participantes en las situaciones de decisión no ocurre de manera irrestricta. Probablemente existen muchas más situaciones en que las normas sociales, la estructura organizacional o los distintos tipos de relaciones entre los individuos limiten el proceso decisorio (March, 1994, p. 204).

Por ejemplo, en el caso de los límites que la estructura organizacional pudiera poner a la dinámica decisoria están:

- 1) Las restricciones que se producen en estructuras especializadas, donde sólo unos cuantos participantes pueden tener alguna injerencia en la decisión.
- 2) Los límites que imponga la jerarquía organizacional.
- 3) Las fechas límite, es decir, las restricciones que se le asignen a ciertos problemas, soluciones y participantes ante la necesidad de decidir en un tiempo específico.

Cada una de estas restricciones introduce una nueva modalidad al modelo del cesto de basura original. Así pues, el resultado de los procesos decisivos es también producto de las interacciones entre estos límites y los elementos, siempre relativos, de problemas, soluciones y participantes.²⁶

III. Para la teoría de las anarquías organizadas el decisor no es un agente autodeterminado, es decir, un individuo que toma decisiones de acuerdo con una jerarquía de preferencias bien definida. Esta teoría sostiene que los actores sólo pueden definirse y constituirse relacionamente, y no endógenamente: lo que supone plantear los problemas de la interacción, del orden social y del poder, ninguno de los cuales puede ser abordado a entera satisfacción por las perspectivas secuenciales de la toma de decisiones.

Así, la toma de decisiones se define como un proceso social, en donde se requiere examinar una gama mucho más amplia de estructuras sociales en cualquier intento de explicación del acto decisorio.

Empíricamente parece fácil rebatir la imagen de la toma de decisiones como un proceso secuencial y con individuos autodeterminados, ya que apenas son directamente observables. Como lo ha intentado demostrar Simon (1989) los individuos no suelen autodeterminar su comportamiento real más que en muy raras ocasiones. En efecto, no sólo la mayor parte del tiempo su conducta es automática, refleja, espontánea, improvisada, habitual, compulsiva, rutinaria o convencional (casos todos ellos en que no es

²⁶ Es importante destacar que estas restricciones también pueden considerarse como elementos diferenciadores entre tomas de decisiones de tipo cesto de basura y otra clase de procesos decisivos (Pinfield, 1986).

posible la autodeterminación del comportamiento), sino que la propia adquisición de la capacidad de comportarse, durante los procesos de aprendizaje y socialización, está mucho más heterodeterminada que autodeterminada.²⁷

Además, una vez que ya se han adquirido capacidades conductuales, tampoco existe demasiado margen para la libertad de acción, puesto que casi siempre los propios actos obedecen más a la heterodeterminación (por la fuerza, la autoridad o la manipulación) que a la autodeterminación, como consecuencia de la influencia psicológica que los hechos sociales ejercen sobre los individuos.

Weick (1969), de hecho, ha cuestionado severamente el supuesto de que las preferencias, en un momento dado, puedan realmente dirigir el acto decisorio individual. A su parecer las decisiones son las que determinan las preferencias de los individuos, y no al contrario, en tanto que sólo se puede saber qué se quiere hasta haberlo experimentado. Desde esta perspectiva, los objetivos, por ejemplo, son vistos como meros esfuerzos por racionalizar o intentar dar un sentido a las acciones que se han sucedido de manera continua y dinámica. Así, la acción o no acción es considerada como el resultado de hábitos, costumbres o cualquier otro tipo de influencia social antes que el efecto de procesos autónomos de calculabilidad.

El matiz que aquí habría que considerar es que la toma de decisiones como proceso social puede definirse como una consecuencia de los procesos de socialización que han experimentado los distintos participantes, y también puede considerarse a partir de la evidencia del *carácter simbólico* que puede tener una decisión en un momento dado.²⁸

La toma de decisiones y las actividades que se relacionan con ella tienen una considerable importancia simbólica. En el curso del proceso decisorio, los participantes desarrollan todo un lenguaje con el que expresan no sólo su interpretación del acto decisorio sino también la del contexto. Por medio del carácter simbólico de los procesos organizacionales se expresa y define lo que es “correcto”, “moral”, “virtuoso”, etc. Esto ayuda a los participantes a ir modelando su ámbito con un relativo orden.

En muchos casos el poder, por ejemplo, se constituye y se exhibe mediante el uso de símbolos y atributos que muestran la fuerza de quien los posee, y además informa a terceros sobre los alcances pasados y futuros de su ejercicio. Atributos tales como el tamaño y la ubicación de la oficina, los diplomas colgados en la pared, las tarjetas de presentación, etc., tienen un carácter esencialmente simbólico. Como es de suponerse, en las relaciones de poder los símbolos tienen un significado que está íntimamente relacionado con valores culturales o sociales.

A través de los símbolos también se posibilita un análisis comparativo previo y un

²⁷ Se entiende por *socialización* al proceso que integra a los individuos en sus respectivas colectividades; es decir, como el proceso de conocimiento e internalización de los valores normas, etc., que orientan las conductas culturales (Weick, 1969).

²⁸ Cuando se alude al *carácter simbólico* de la toma de decisiones es para designar a un conjunto mucho más amplio de herramientas empleadas, tanto por observadores como participantes, en el análisis del proceso decisorio. Estos instrumentos de interpretación pueden ser mitos, símbolos, rituales o historias. Para entender la importancia de cada uno de estos elementos en la interpretación de la toma de decisiones, véase March (1994, pp. 208-219).

reconocimiento de la desigualdad de fuerzas. Las ceremonias de iniciación o los rituales de selección suelen presentarse y exaltarse como componentes de la cultura organizacional. Pero en el fondo estas ceremonias son parte del juego de fuerzas entre grupos internos, siendo en la realidad instrumentos utilizados para consolidar el poder instituido. Estos rituales han surgido de conflictos y antagonismos históricos, a partir de los cuales ciertas formas han prevalecido y se han consolidado por encima de otras en la propia organización.

Como elementos de la cultura, los rituales son formas cristalizadas o recurrentes de conducta que consolidan las relaciones existentes en la organización, de manera semejante a lo que ocurre en una sociedad tribal. En el marco del orden instituido, la lucha por los símbolos y atributos del poder tiene que ver con la dinámica organizacional, con los procesos de transformación en las pautas culturales; su posesión se reconoce en la organización como un privilegio, una demostración de triunfo y una condición para ejercer el poder.

La cultura implica la vigencia de criterios de diferenciación y estratificación social, y estas desigualdades son el marco de referencia para los juegos de poder de los participantes. Los vínculos de poder muestran desigualdades y conflictos que se resuelven en situaciones concretas en las cuales intervienen ambiciones y necesidades personales, demandas del entorno y otras condiciones del tiempo y lugar en que se lleva a cabo la relación.

IV. Sin duda alguna, una de las principales contribuciones de la teoría de las anarquías organizadas es el haber incorporado el concepto de poder.

Para los enfoques secuenciales en la toma de decisiones se actúa respecto a ciertas jerarquías de preferencias u objetivos preestablecidos de manera autodeterminada, o bien, asumiendo los compromisos de autoridad. Sin embargo, como lo intentaron demostrar Cyert y March (1963), sólo en ocasiones excepcionales los objetivos responden a esa lógica, pues los objetivos organizacionales pueden cambiar a medida que el balance del poder en la coalición política se va modificando.²⁹

En un intento por reconciliar las teorías económicas y conductistas, Cyert y March (1963) advirtieron que los individuos negocian entre ellos para determinar los objetivos de la organización. Desde el punto de vista de esta teoría, los objetivos no se dan por adelantado sino que se obtienen del mismo proceso de negociación en el que múltiples agentes compiten para obtener algún beneficio personal.

De igual forma, para la teoría de las anarquías organizadas la posibilidad de

²⁹ Esta manera de enfocar la organización consiguió dirigir la investigación hacia problemas que por mucho tiempo fueron dejados al margen. También arrojó nueva luz para reinterpretar muchos supuestos. Por ejemplo, la teoría de Merton (1949) sobre el efecto de la estructura burocrática en la personalidad individual (ritualismo e inflexibilidad del comportamiento burocrático) fue criticada seriamente en el también ya clásico texto de Crozier (1963). Éste planteó que el comportamiento del burócrata, su tendencia a tomar los medios por fines, a atenerse a la letra de los reglamentos, etc., no es resultado de una profunda y aparente transformación de su personalidad sino que dicho comportamiento es a menudo una estrategia consciente con la que el burócrata trata de afirmar su independencia y de imponer o consolidar su posición de poder.

concretar el proceso decisorio estriba en la capacidad que tenga la organización para generar ciertos consensos u objetivos, pues éstos, si bien son ambiguos, existen. Esta capacidad está determinada por el grado de laxitud organizativa que perciban los participantes (Olsen, 1976, pp. 87-88). Si es percibida en un nivel inferior al deseado, la negociación política cambiaría su sentido consensual. De esta manera la laxitud asegura que el proceso decisorio se mantenga entre ciertos límites o parámetros dictados por algunos acuerdos previos.

Entonces se deduce que en la teoría de las anarquías organizadas el poder se concibe aun en un sentido *estructurante*, es decir, la negociación política es vista, en principio, como un mecanismo de preservación del equilibrio organizativo, aun en condiciones de ambigüedad e incertidumbre.³⁰

Desde esta perspectiva, la dinámica de la negociación política y del propio proceso decisorio depende de la combinación de contribuciones-alicientes, donde sólo hay lugar para conflictos e insatisfacciones temporales que terminan con la retirada de los inconformes de la organización, o con la autorreducción del nivel de aspiraciones.

Pero esta interpretación pierde sentido si se considera otro tipo de situaciones. Por ejemplo, cómo entender arreglos en que individuos o grupos de individuos mantengan diferentes grados de control sobre la elaboración de objetivos y decisiones de la organización, al margen del grado de satisfacción o insatisfacción que tengan (Mouzelis, 1967, p. 150). Determinar la negociación política en función del nivel de laxitud parece peligrosamente reduccionista porque las relaciones de poder, en muchas ocasiones, se pueden concretar al condicionar las acciones cotidianas de los individuos, pero donde las fuentes de ese condicionamiento no pueden ubicarse claramente.

La negociación política puede nacer y ejercerse en el marco de un orden instituido (Crozier y Friedberg, 1977), en muchas ocasiones promovida por elementos ajenos a la laxitud organizativa, como valores sociales y símbolos institucionalizados. De tal suerte que la fuente de negociación y poder se puede mantener, con frecuencia, de un modo menos visible y directo (Lukes, 1985).

En el dominio de las relaciones, el poder no es una expectativa (Cyert y March, 1963) sino un modo de acción y, como tal, se puede ejercer en la cotidianidad de las prácticas laborales. Las relaciones de poder no se dirimen únicamente en los actos trascendentes (como serían la elaboración de presupuestos o nuevos reglamentos) sino también en la rivalidad de los escritorios o las charlas de café, en la retención de información diaria, en las relaciones cara a cara y entre grupos que se entablan a cada instante en los lugares de trabajo. Si no fuera así, el poder sería algo rígido y monolítico, un vínculo absoluto muy difícil de modificar, inhibitorio de todo cambio y dinámica de negociación.

³⁰ Georgiou (1973) fue uno de los primeros autores que dieron el paso que ni Cyert y March ni la teoría de las anarquías organizadas se atrevieron a dar. El autor argumentó que las organizaciones son, efectivamente, un ámbito de actividad política, a pesar de carecer de objetivos propios; pues a decir del autor existen "focos arbitrario de interés y mercados cuyas estructuras y procesos son el resultado de complejas acomodaciones realizadas por agentes sujetos a una variedad de incentivos y persiguiendo una diversidad inconmensurable de anhelos y preferencias" (Georgiou, 1973, p. 291).

V. Convencionalmente, en el estudio de los procesos organizacionales se incluye la idea de que a cada organización le corresponde un orden preestablecido que marca su desarrollo, y este orden es consecuencia de leyes fijas cuyo conocimiento permitiría predecir los comportamientos organizacionales.³¹

De acuerdo con estas interpretaciones el equilibrio es el punto en el cual las fuerzas se igualan y no existen causas para su distanciamiento. Este tipo de equilibrio es estático, no hay tendencias a salir de él y ello parecería demostrar que ahí existe un orden. Un cambio en la proporción de fuerzas introduce el desorden. Desde esta perspectiva, entre orden y desorden hay discontinuidad y no coexistencia. Son estados excluyentes y alternativos.

Para la teoría de las anarquías organizadas, en cambio, la dinámica de la organización es el producto de sucesivos desequilibrios. De una manera esquemática puede afirmarse que dichos desequilibrios provienen de perturbaciones externas aleatorias y de las fluctuaciones propias de la organización. Las situaciones de equilibrio se van desplazando de sus puntos de origen. La estabilidad de la organización se constituye entonces sobre bases cambiantes, configurando una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes.

Las acciones en la organización no se dirigen todas en el mismo sentido hacia un equilibrio en especial sino hacia niveles en los cuales las variables se estabilizan, siendo esos niveles cambiantes. No es factible entonces un orden como el que las teorías convencionales sostienen.

En suma, la teoría de las anarquías organizadas proporciona un instrumental teórico que permite estudiar los procesos organizacionales en general y decisorios en particular desde un enfoque dinámico y ambiguo, aunque no carente de orden. Sí se describe un orden en los procesos, pero se trata de un orden distinto al usualmente considerado en las teorías convencionales (Cohen y March, 1974, p. XV; March, 1994, p. 193). Es una teoría que simplemente acepta que “el mundo de lo absurdo” es, en ocasiones, más significativo para el entendimiento de los procesos organizativos.

³¹ Las leyes que determinan ese orden son: primera, que existe una *realidad*, es decir, la idea de que hay un mundo objetivo único que puede ser conocido. De tal forma que las acciones emprendidas y los resultados que de ellas se desprenden pueden ser relacionados de manera uniforme y consistente. Segunda, que existe una *causalidad*; es decir, la idea de que la realidad y la historia se estructuran por medio de cadenas de causas-efectos. Tercera, que existe una *intencionalidad*, esto es, que el acto decisorio se desarrolla y la decisión se ejecuta con un propósito claro y acorde con la jerarquía de preferencias de los individuos (March, 1994, p. 176).

Referencias bibliográficas

- Barnard, Chester (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1971.
- Bell, D., H. Raiffa y A. Tversky (1988), "Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions in Decision Making", en D. Bell, H. Raiffa y A. Tversky (comps.), *Decision Making*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 10-52.
- Child, John (1973), "Organization: A Choice for Man", en J. Child (comp.), *Man and Organization*, Londres, Allen and Unwin, pp. 234-257.
- Cohen, Michael, James March y Johan Olsen (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, marzo, pp. 1-25.
- Cohen, Michael y James March (1974), *Leadership and Ambiguity*, Estados Unidos, Harvard Business School Press.
- Cohen, Michael, James March y Johan Olsen (1976), "People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance", en J. March y J. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Noruega, Universitetsforlaget, pp. 24-37.
- Crozier, Michael (1963), *El fenómeno burocrático*, Argentina, Amorrortu, 1969.
- Crozier, Michael y Erhard Friedberg (1977), *El actor y el sistema*, México, Alianza Editorial, 1990.
- Cyert, Richard y James March (1963), *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, México, Herrero Hermanos, 1965.
- Domenech, Antoni (1991), "Introducción: Elster y las limitaciones de la racionalidad", en Jon Elster. *Domar la suerte*, Barcelona, Paidós, pp. 9-49.
- Elster, Jon (1979), *Ulises y las sirenas*, México, FCE, 1989.
- (1983), *Uvas amargas*, Barcelona, Paidós, 1988.
- (1989), *Juicios salomónicos*, España, Gedisa, 1991.
- Friedberg, Erhard (1993), "Las cuatro dimensiones de la acción organizada", *Gestión y Política Pública*, vol. II, núm. 2, junio-diciembre, pp. 283-314.
- Georgiou, Petro (1973), "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, núm. 2, pp. 291-310.
- Gil Calvo, Enrique (1993), "La hipótesis del rol egoísta. Límites de la teoría de elección racional", en E. Lamo de Espinosa y J. E. Rodríguez Ibáñez (comps.), *Problemas de teoría social contemporánea*, España, CIS, pp. 225-266.
- Glassman, Robert (1973), "Persistence and Loose Coupling in Living Systems", *Behavioral Science*, vol. 18, núm. 1, pp. 83-98.
- Gremion, Pierre (1992) "Michael Crozier's Long March: The Making of the Bureaucratic Phenomenon", *Political Studies*, vol. 40, marzo, pp. 5-20.
- Hardin, Russel (1982) "Colective Action and Prisoner's Dilema", *Colective Action*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, pp. 16-49.
- Harsanyi, J. (1986), "Advances in Understanding Rational Behaviour", en J. Elster (comp.), *Rational Choice*, Oxford, Blackwell, pp. 70-110.
- Krupp, Sherman (1989), "Chester Barnard and Herbert Simon: Equilibrium, Goal Fulfillment, and Rational Organization", en E. Ibarra y L. Montaña (comps.), *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*, México, UAM-I, pp. 147-160.

Nota: en la presente bibliografía se integran otros textos que, además de los citados, tienen relación con la teoría de las anarquías organizadas.

- Levit, Barbara y Clifford Nass (1989), "The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College-text Publishers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, núm. 2, junio, pp. 190-207.
- Lindblom, Charles (1959), "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, vol. 19, núm. 2, pp. 79-88.
- Lukes, Steven (1985), *El poder. Un enfoque radical*, México, Siglo XXI.
- Lutz, Frank (1982), "Tightening up Loose Coupling in Organizations of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, núm. 4, diciembre, pp. 653-669.
- Masuch, Michael y Perry LaPoint (1989), "Beyond Garbage Cans: An all Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, núm. 1, marzo, pp. 38-67.
- March, James (1962), "The Business Firm as a Political Coalition", *The Journal of Politics*, vol. 24, núm. 4, noviembre, pp. 662-678.
- (1976), "The Technology of Foolishness", en J. March y J. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Noruega, Universitetsforlaget, pp. 69-139.
- (1981), "Footnotes to Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, núm. 4, diciembre, pp. 563-577.
- (1992), "El poder del poder", en D. Easton, *Enfoques sobre teoría política*, Argentina, Amorrortu, pp. 67-112.
- (1994), *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, Estados Unidos, The Free Press.
- March, James y Johan Olsen (1976a), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Noruega, Universitetsforlaget.
- (1976b), "Organizational Choice Under Ambiguity", en J. March y J. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Noruega, Universitetsforlaget, pp. 10-23.
- (1976c), "Attention and the Ambiguity of Self-interest", en J. March y J. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Noruega, Universitetsforlaget, pp. 38-53.
- March, James y Herbert Simon (1958), *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel, 1977.
- Merton, Robert (1965), *Teoría y estructura social*, México, FCE.
- Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani y Andre Theoret (1976), "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 2, junio, pp. 246-275.
- Mouzelis, Nicos (1967), *Organización y burocracia*, Barcelona, Península, 1991.
- Nutt, Paul (1984), "Types of Organizational Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, núm. 3, septiembre, pp. 414-450.
- Olsen, Johan (1976), "Choice in an Organized Anarchy", en J. March y J. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organization*, Noruega, Universitetsforlaget, pp. 82-139.
- Padgett, John (1980), "Managing Garbage Can Hierarchies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, núm. 4, diciembre, pp. 583-604.
- Pettigrew, Andrew (1973), *The Politics of Organizational Decision-making*, Harper & Row Publishers.
- Pinfield, Lawrence (1986), "A Field Evaluation of Perspectives on Organization Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, núm. 3, septiembre, pp. 365-388.
- Pressman, Lee y Aaron Wildavsky (1979), *Implementation*, Berkeley, University of California Press.

- Sen, A. (1986), "Los tontos racionales: una crítica de los fundamentos conductistas de la teoría económica", en F. Han y M. Hollis (comps.), *Filosofía y teoría económica*, México, FCE, pp. 170-195.
- Sfez, Lucien (1984), *Crítica a la decisión*, México, FCE.
- (1987), *La decisión*, México, FCE.
- Shobik, Martin (1992), *Teoría de juegos en ciencias sociales*, México, FCE.
- Simon, Herbert (1947), *El comportamiento administrativo*, Argentina, Aguilar, 1988.
- (1978), "Rationality as Process and Product of Thought", *American Economic Association*, vol. 68, núm. 2, mayo, pp. 444-459.
- (1979), "Rational Decision Making in Business Organizations", *The American Economic Review*, septiembre, pp. 130-169.
- (1986), "De la racionalidad sustantiva a la procesal", en F. Han y M. Hollis (comps.), *Filosofía y teoría económica*, México, FCE, pp. 130-169.
- (1989), *Naturaleza y límites de la razón humana*, México, FCE.
- (1992), "La investigación política: el marco de la toma de decisiones", en D. Easton (comp.), *Enfoques de teoría política*, Argentina, Amorrortu, pp. 35-64.
- Simon, H., D. Smithburg y V. Thompson (1950), *Administración pública*, México, Letras, 1968.
- Sproull, Lee, Stephen Weiner y David Wolf (1978), *Organizing and Anarchy*, Estados Unidos, University of Chicago Press.
- Touraine, Alain (1963), "Poder y decisión en la empresa", en G. Friedmann y P. Naville (comps.), *Tratado de sociología del trabajo*, México, FCE, pp. 9-46.
- Weick, Karl (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Estados Unidos, Addison-Wesley Publishing Company.
- (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, marzo, pp. 1-19.