

## ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales?

### Una revisión clásica

How Are Organizational Decisions Made?

A Classical Review

*Carolina Espinosa Luna\**

Para José Luis, por el día feliz que está por llegar

#### RESUMEN

Si bien las teorías organizacionales han generado sólidas bases conceptuales para el estudio de las decisiones organizacionales, parece necesario seguir discutiendo teóricamente la función de las decisiones en la configuración del orden organizacional más allá del cumplimiento de objetivos formales. En el marco de esa discusión resulta conveniente adoptar un enfoque teórico basado en supuestos de complejidad que conciba a las decisiones como respuestas adaptativas a las condiciones inciertas del entorno organizacional.

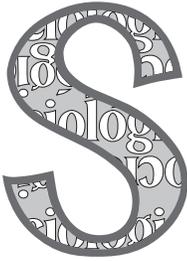
**PALABRAS CLAVE:** organización formal, toma de decisiones, sistemas complejos, teoría social.

#### ABSTRACT

While organizational theories have created solid conceptual bases for the study of organizational decisions, a continued theoretical exploration seems needed of the function of decisions in the configuration of organizational order beyond compliance with formal objectives. In the framework of this discussion, it is appropriate to adopt a theoretical approach based on suppositions of complexity that conceives of decisions as adaptive responses to uncertain conditions in the organizational setting.

**KEY WORDS:** formal organization, decision-making, complex systems, social theory.

\* Investigadora del Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.



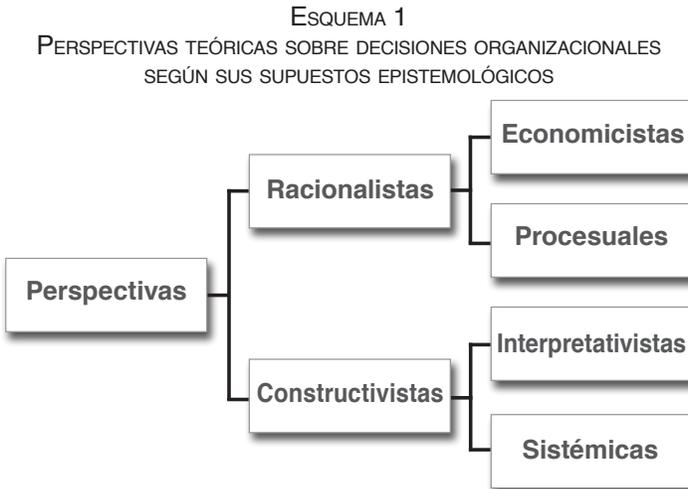
## INTRODUCCIÓN

Explicar cómo funcionan las organizaciones es explicar cómo toman decisiones (Simon, 1944, 1946, 1965; Nutt, 1984; Gavetti, Levinthal y Ocasio, 2007; Hodgkinson y Starbuck, 2008; Luhmann, 2005, 2010; Miller y Wilson, 2010). Partiendo de esta premisa, la pregunta que guía el presente trabajo es: ¿cómo se construyen las decisiones organizacionales? Asumiendo que la cuestión lleva implícitos supuestos no racionalistas (estratégico-instrumentales), este artículo revisa distintas perspectivas teóricas con el propósito de conceptualizar analíticamente las decisiones como criterios de operación de las organizaciones formales.<sup>1</sup>

Considerando sus bases epistemológicas, hemos clasificado dichas perspectivas en dos grandes grupos: racionalistas y constructivistas. Las primeras tienen en común que explican, explícita o implícitamente, la toma de decisiones organizacionales en términos lógico causales. Las segundas, cuestionan el carácter apromblemático de las decisiones y explican cómo se construye socialmente el decidir organizacional. Hemos dividido a su vez las perspectivas racionalistas en economicistas y

<sup>1</sup> Seleccionamos aquellos enfoques que se ubican en la intersección entre las teorías organizacionales y las teorías sobre la toma de decisiones. Este trabajo no versa sobre el conjunto de teorías organizacionales o institucionales –que abarcan una serie de temas como el poder, el ambiente, las rutinas, el personal, la historia, etcétera– sino que se centra en las explicaciones teóricas de las decisiones organizacionales.

procesuales, mientras que hemos clasificado las constructivistas en interpretativistas y sistémicas. Esta clasificación se puede observar en el Esquema 1.



**Fuente:** elaboración propia.

## PERSPECTIVAS ECONOMICISTAS<sup>2</sup>

Dos de los enfoques económicos en el estudio de las decisiones organizacionales son las teorías de la elección y las de la economía organizacional. Las primeras intentan responder a la pregunta “¿cuál es el mejor método para la toma de decisiones? (teorías de la elección pública y social). Las segundas, por su parte, pretenden saber “¿por qué surgen y cómo funcionan las organizaciones económicas?” (teoría de los costos de transacción) y “¿cómo se concilian los objetivos al interior de la empresa? (teoría de la agencia).

<sup>2</sup> Utilizamos el término “economicismo” porque en estos enfoques las explicaciones económicas tienen preponderancia sobre las de cualquier otra índole. El uso del término no implica aquí carga peyorativa alguna.

*TEORÍAS DE LA ELECCIÓN PÚBLICA Y SOCIAL*

Son aplicaciones de la metodología económica al estudio de la política y de la sociedad (Mueller, 2008), que proceden de manera deductiva mediante la elaboración de modelos que plantean *a priori* determinados principios del comportamiento (Boudon, 2010). La teoría de la elección pública, particularmente, se propone comprender y predecir el comportamiento de los mercados políticos aplicando la teoría de la elección racional a modelos formales que permitan analizar el comportamiento de la toma de decisiones (Rowley y Schneider, 2008: 3). Por su parte, la teoría de la elección social se interesa en el estudio de métodos de toma de decisiones colectivas y en los fundamentos lógicos de la economía del bienestar (Suzumara, 2002).

De acuerdo con algunos de los principales exponentes de las teorías de la elección pública y social (por ejemplo Udehn, 1996; Sen, 1999; Suzumura, 2002; Mueller, 2008; Rowley y Schneider, 2008), dos de los trabajos fundamentales en el desarrollo de ambas teorías son *Social Choice and Individual Values*, de Kenneth J. Arrow (1963), y *The Calculus of Consent*, escrito por James M. Buchanan y Gordon Tullock (1962). Partiendo de estos textos, las investigaciones aplicadas en el marco de las teorías de la elección se han dedicado al estudio de fenómenos sumamente diversos, desde procedimientos de elección política y funcionamiento de la democracia (Hammond y Miller, 1985) hasta temas referidos al medio ambiente, pobreza y cuestiones de género (Sen, 1999). En lo particular, los estudios basados en las teorías de la elección social confrontan los planteamientos de Sen con otras perspectivas, como el utilitarismo (Barrett, Preton-Brunel y Salles, 2004) y la forma de juegos (Pattanaik y Suzumara, 1996; Salles, 2000), con primacía en las posibilidades de cooperación y conflicto entre actores racionales. Estas y otras investigaciones (por ejemplo, Ostrom, 1975; Hammond y Miller, 1985; Spicer, 1985; Vauble, 1986; Mueller, 1987; DiMaggio y Anheier, 1990; Romme, 2004) comparten un modelo dominante que tiene tres elementos específicos: a) un conjunto de axiomas que establecen los límites de los mode-

los de decisión; b) la definición de dos o tres actores tomadores de decisiones que intentan alcanzar sus propios fines en relaciones de intercambio; y c) un conjunto de alternativas de decisión. Sobre la base de estos elementos, los investigadores elaboran hipótesis y modelos matemáticos para identificar las decisiones que se pueden tomar considerando los órdenes de preferencias individuales en alternativas específicas.

Con el desarrollo de numerosas investigaciones en el campo de las teorías de la elección, sus proponentes han advertido la dificultad de aplicar los axiomas racionalistas al estudio de las decisiones (Bleichrodt y Schmidt, 2009: 90). De acuerdo con Anand, Pattanaik y Puppe (2009: 1), en los últimos años las teorías de la elección han reevaluado dramáticamente la noción de lo que es analíticamente posible y normativamente deseable. De tal suerte, a partir de lo que llaman “violaciones” a los supuestos racionalistas, han incorporado en sus modelos variables como la racionalidad limitada, la variación de las elecciones a través del tiempo, la ambigüedad, la utilidad como evaluación subjetiva, la incertidumbre y las situaciones de riesgo.<sup>3</sup> Tales cambios se han desarrollado conservando, en lo fundamental, los siguientes aspectos: supuestos individualistas, un análisis centrado en individuos, elecciones y reglas de elección.

Además de las críticas clásicas a las teorías de la elección,<sup>4</sup> aquí nos permitimos cuestionar su alcance considerando sus supuestos más fundamentales. En primer lugar, estiman que

<sup>3</sup> El manual *Rational and Social Choice*, de Anand, Pattanaik y Puppe (2009) incluye entre sus trabajos numerosas discusiones teóricas e investigaciones que han modificado los supuestos racionalistas de los modelos de decisión.

<sup>4</sup> En el marco de las teorías organizacionales, las primeras críticas realizadas a las teorías de la elección surgieron de dos fuentes, a saber: las enfocadas en los procesos internos de la organización y las basadas en enfoques constructivistas. Dentro del primer grupo, una crítica pionera la podemos encontrar en James March, quien señaló que las teorías de la elección racional asumen que cada tomador de decisiones: 1) conoce todas las alternativas de la elección; 2) conoce todas las consecuencias de cada alternativa como para establecer una distribución de probabilidades; 3) tiene un orden de preferencias consistente entre las alternativas; y 4) aplica las reglas de decisión para seleccionar una sola alternativa (*apud* Hodgkinson y Starbuck, 2008: 6). En palabras de Raymond Boudon: “Su inconveniente es en qué medida axiomas simplificadores describen la realidad de los comportamientos” (Boudon, 2010: 26).

dados ciertos parámetros el comportamiento individual seguirá un curso determinado (supuesto de determinismo); en segundo lugar, esperan que el comportamiento individual siga el curso de valores previamente establecidos, como la maximización de la utilidad (supuesto de legalismo); y en tercer lugar, suponen que es posible repetir un comportamiento idéntico, en distintos momentos, ante un conjunto preestablecido de parámetros (supuesto de irreversibilidad).<sup>5</sup>

Asimismo, las teorías de la elección constantemente están enfrascadas en discusiones conceptuales en torno a la diferencia entre la fuente de incertidumbre y el grado de incertidumbre (como en el modelo de utilidad de rango dependiente, Abdellaoui, 2009), la ambigüedad y la actitud ante la ambigüedad (Eichberger y Kelsey, 2009) y la utilidad como algo exógeno o como evaluación subjetiva (McClennen, 2009). Estas discusiones parecen seguir enclavadas en el debate epistemológico clásico entre subjetivismo y objetivismo; podrían quedar superadas si no partimos de una definición de decisión como elección, sino como una operación de distinción que crea una realidad social específica. Entonces el problema no sería la diferencia entre incertidumbre, fuente de la incertidumbre y actitud ante la incertidumbre (como si ésta tuviera existencia por sí misma), sino qué diferencias establecen las decisiones en el mundo (o qué realidad construyen), tomando como base el supuesto de que no podemos conocerlo y controlarlo todo. Si nuestra inquietud central es: ¿cómo se construyen las decisiones organizacionales?, entonces quizá sea necesario echar mano de perspectivas teóricas con bases menos preceptivas, que nos permitan instalarnos frente a la “innegable complejidad del mundo”.

### *Teoría de costos de transacción*

La segunda corriente que ha influido en el estudio de las decisiones organizacionales es la teoría de los costos de transac-

<sup>5</sup> Estas críticas se basan en la propuesta de Ilya Prigogine, que será expuesta en el cuarto apartado de este trabajo.

ción, la cual forma parte de lo que se ha llamado la *nueva economía institucional*. De acuerdo con ésta:

[...] los individuos procuran maximizar su conducta hacia ordenamientos prioritarios y estables, pero lo hacen, argumentan los economistas institucionales, en presencia de límites cognoscitivos, información incompleta y dificultades en el seguimiento y capacidad para hacer cumplir acuerdos. Las instituciones surgen y persisten cuando confieren beneficios mayores que los costos de transacción (esto es, los costos de negociación, ejecución y cumplimiento) en que se incurre al crearlas y mantenerlas (DiMaggio y Powell, 2001: 36).

Para la nueva economía institucional, la transacción es la unidad principal del análisis organizacional.

De acuerdo con Shafritz, Ott y Jang (2011), la teoría de los costos de transacción ofrece un marco general para comprender el origen de las organizaciones como mecanismos que reducen los costos de transacción (Coase, 1996; Williamson, 1981 y 1983). En este sentido, las decisiones organizacionales serían las operaciones de la organización que permiten dicha función. Ronald Coase afirmó que las empresas existen porque reducen los costos del intercambio económico en el mercado. El costo de las operaciones en el mercado (por ejemplo, la celebración de contratos) se reduce cuando se deja que un empresario, una autoridad a cargo de una organización, dirija los recursos (Coase, 1996).

Considerando el planteamiento germinal de Coase, el estudio de los costos de transacción fue desarrollado ampliamente por Oliver Williamson, quien parte de dos grandes supuestos sobre el comportamiento de los individuos y las condiciones del entorno o ambiente institucional. El primero señala que las personas se comportan de manera oportunista, persiguen sus propios fines y cuentan con una racionalidad limitada.<sup>6</sup> El segundo indica que en el ambiente institucional priva la incerti-

<sup>6</sup> El término "racionalidad limitada" fue acuñado inicialmente por Simon (1957) y retomado por Oliver Williamson. Se refiere a la incapacidad de los individuos de controlar las alternativas y las consecuencias de las decisiones.

dumbre y la información imperfecta (Williamson, 1983). Ambas condiciones constituyen el origen de los costos de transacción. Las entidades responsables de minimizarlos son, precisamente, las empresas. Éstas se requieren cuando las transacciones sean frecuentes, inciertas y demanden inversiones específicas (Williamson, 1983).

Basado en tales supuestos, Williamson identificó tres niveles de análisis de las empresas, a saber: el ambiente institucional, la gobernanza y los individuos. El ambiente institucional está constituido por las reglas del juego que definen el contexto dentro del cual tiene lugar la actividad económica. La estructura de gobernanza es la matriz institucional dentro de la cual se deciden las transacciones. En ella se distinguen tres formas de gobernanza: el mercado, las jerarquías (empresas) y las formas híbridas. En el nivel individual, el modelo de Williamson descansa en el supuesto de que los individuos actúan de manera oportunista, persiguiendo con dolo el interés propio (Williamson, 1994).

La propuesta básica de este autor es en realidad muy clara: *i)* los cambios en el ambiente institucional (leyes, normas, costumbres, valores) tienden a configurar la organización económica en el nivel de la gobernanza; *ii)* las organizaciones económicas pueden influir en el ambiente institucional propiciando modificaciones de corte legal o normativo; y *iii)* el ambiente institucional y las organizaciones económicas influyen en la configuración de las preferencias individuales.

En la llamada nueva economía institucional se han desarrollado trabajos que complejizan los conceptos de costos de transacción y ambiente institucional, y que introducen, además, variables como *ideología* y *Estado* (por ejemplo, North, 1984; Granovetter, 1985 y 2000; Nee, 2003). No obstante, de acuerdo con la preocupación central de este trabajo —explicar teóricamente las decisiones organizacionales—, es suficiente con retomar tres puntos básicos de la teoría de costos de transacción: *i)* las decisiones son entendidas como operaciones de las organizaciones que reducen los costos de transacción en el mer-

cado; *ii*) la toma de decisiones se desarrolla sobre los supuestos de la racionalidad limitada y la información incompleta; y *iii*) el análisis de las decisiones organizacionales implica tres niveles: entorno, organizaciones e individuos. Estos aspectos generales son propiedades básicas que funcionan como puntos de partida de buena parte del análisis organizacional. Más adelante expondremos otras teorías que enriquecen estos elementos con la incorporación de otros componentes relacionados con la toma de decisiones. Por ahora pasaremos a la presentación de la tercera teoría en clave economicista, la teoría de la agencia.

### *Teoría de la agencia*

La teoría de la agencia es acaso una de las propuestas más sobrias, pero también más influyentes, en el campo organizacional. Su marco consiste en cuatro elementos básicos: los empleados, llamados “agentes”; la empresa, llamada “principal”; una diversidad de objetivos; y un conjunto de axiomas sobre el comportamiento individual. La teoría de la agencia se centra en la cuestión de cómo lograr que los agentes se comporten de acuerdo con los objetivos del principal. Partiendo del supuesto de que los individuos procuran su propio interés y se comportan de manera oportunista, se da por sentado que cada uno buscará maximizar su utilidad y que, por lo tanto, los objetivos de los agentes y del principal serán divergentes. Como el principal no puede vigilar directamente todas las conductas de sus agentes utiliza dos mecanismos de control: el sistema de incentivos y la delegación de autoridad (Swedberg, 2003; Barney y Hesterly, 2006; Shafritz, Ott y Jang, 2011).

Planteada en sus términos más elementales, la teoría de la agencia tiene numerosas aplicaciones en el ámbito organizacional. El pago de salario por unidad de tiempo, el trabajo a destajo, los bonos de productividad, los reconocimientos al desempeño, los complementos salariales por antigüedad y los sistemas de vigilancia, por citar algunos ejemplos, son todas medidas organizacionales derivadas de la teoría de la agencia.

Se trata de mecanismos que buscan controlar el comportamiento individual con miras al cumplimiento de fines específicos.

De acuerdo con James S. Coleman (1994), el problema de la teoría de la agencia es un asunto de diseño institucional basado en preocupaciones normativas de eficacia y eficiencia. Es decir, el objetivo de la teoría consiste en identificar la estructura de incentivos que maximice el objetivo de la organización. Sin embargo –señala Coleman– es posible que surja una estructura informal al interior de la estructura formal de la organización. El problema entonces sería generar un sistema de incentivos informal que sea compatible con los objetivos de la empresa.

En todas las teorías que acabamos de revisar existe una lógica de racionalidad en situaciones de negociación, conflicto e intercambio. Todas ellas tratan de identificar el método, las causas y el diseño más adecuado para explicar la génesis y el funcionamiento de las organizaciones y sus decisiones. Asimismo, estos enfoques se centran en el análisis del cumplimiento de objetivos, ya sea en términos de maximización de utilidad, bienestar humano, reducción de costos o productividad.

Tal vinculación entre individuos, organización y entorno, en términos de relaciones racionales y cumplimiento de objetivos, adquiere una forma más compleja cuando intervienen elementos como la diversificación de los problemas, alternativas, soluciones y los papeles de los individuos al interior de la organización. Estos temas son abordados ampliamente en los enfoques teóricos que hemos llamado procesuales y que se describen a continuación.

## **PERSPECTIVAS PROCESUALES**

En oposición a los supuestos racionalistas de la teoría económica surgió una corriente sumamente amplia de estudios organizacionales cuya base teórica han sido los planteamientos de Herbert A. Simon. A diferencia de las teorías racionalistas, Si-

mon (1957) señaló que los miembros de una organización tienen una “racionalidad limitada”;<sup>7</sup> concepto con el que se refería a que la capacidad de los seres humanos para plantear y resolver problemas resulta pequeña en comparación con el tamaño y la complejidad de los que enfrentan en el mundo real. Para este autor, el objetivo de los estudios organizacionales estriba en tratar de conocer cómo toman decisiones los miembros de una organización considerando que los procesos internos de la misma no responden a criterios racionalistas unívocos.

Durante el desarrollo de su teoría, Simon propuso dos conceptos que han sido ampliamente aplicados en los estudios sobre decisiones organizacionales. Nos referimos a las decisiones programadas (o no programadas) y a las premisas de decisión. Las decisiones programadas son rutinarias, se refieren a problemas repetitivos y a soluciones que ya se encuentran probadas. Por el contrario, las no programadas son esporádicas, estratégicas, y generan soluciones que no se basan en métodos preestablecidos (Simon, 1944, 1965). Ambos tipos de decisión, señalaba Simon, deberían ser interpretados como la conclusión de premisas de decisión específicas.

Con base en el supuesto de la racionalidad limitada, a lo largo del siglo xx se desarrollaron diversas aportaciones teóricas al conocimiento de las decisiones organizacionales. En primer lugar, se señaló que estudiar las decisiones de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos resulta problemático por diversas razones. Entre ellas, porque las organizaciones desagregan sus objetivos a través de sus áreas internas (Simon, 1944); además, porque desplazan sus objetivos por sus medios (Blau y Scott, 1966; Etzioni, 1964); y porque al interior de las organizaciones se crean grupos internos con objetivos especifi-

<sup>7</sup> Desde 1946, Simon comenzó a cuestionar muchos supuestos sobre el funcionamiento organizacional. En su artículo de ese año –*The Proverbs of Administration*– señalaba que ni la especialización, ni la unidad de mando, ni la organización conforme a objetivos eran determinantes de la eficiencia organizacional. En cuanto a las decisiones, observaba que los miembros de una organización están determinados por sus características individuales, sus valores y concepciones del mundo, y que todo ello influye en las decisiones que toman.

cos que entran en conflicto con los objetivos de la organización (March y Simon, 1981; Cyert y March, 1963; Etzioni, 1964).

En segundo lugar, se observó que las decisiones se definen en la interacción de reglas formales e informales. Considerando los conflictos de objetivos y la ausencia de criterios unívocos para la toma de decisiones quedó claro que no podía entenderse el funcionamiento de las organizaciones sin indagar en las redes de relaciones informales y normas no oficiales. En este sentido, se insistió en que era necesario investigar los patrones que surgen de la interacción entre la formalidad y la informalidad (Blau y Scott, 1966). A la fecha, continúa la discusión entre ambas dimensiones de la organización. De acuerdo con Gavetti, Levinthal y Ocasio, la manera en que las rutinas y reglas organizacionales interactúan en las decisiones formales e informales es un tema capital que aún no tiene respuesta y debe ser resuelto para desarrollar teorías más integradas (Gavetti, Levinthal y Ocasio, 2007: 532). Desde nuestra perspectiva, la discusión sobre lo formal y lo informal podría rebasarse si se adopta un enfoque sistémico dirigido a comprender el papel funcional de las decisiones en la creación de las condiciones de reproducción de la organización. Este punto será abordado más adelante.

En tercer lugar, una aportación teórica que se convirtió en eje de las investigaciones empíricas de la segunda mitad del siglo xx fue la relativa a las consecuencias no previstas del funcionamiento organizacional. March y Simon (1981) destacaron que un aspecto central del comportamiento humano es la contingencia de los resultados de la elección. Señalaron que una situación de decisión específica puede evocar un gran número de respuestas posibles, así como de previsiones sobre sus consecuencias y una gran diversidad de actitudes, preferencias y evaluaciones. Ello implica que no se tiene control sobre los resultados de las decisiones, generando efectos que no estaban previstos en la situación de decisión original.

En cuarto lugar, el desarrollo teórico de las decisiones organizacionales destacó el papel de los individuos en la toma de

este tipo de decisiones. De acuerdo con Gavetti, Levinthal y Ocasio (2007), la escuela de Herbert Simon, James March y Richard Cyert dejó entre sus legados la incorporación de tres elementos para el análisis del comportamiento individual en las decisiones organizacionales: las representaciones mentales, la cognición situada y el comportamiento emocional. Tales aspectos se refieren a los esquemas individuales de selección, interpretación y procesamiento de información.

Otro factor implicado en el análisis de los individuos en la toma de decisiones se refiere al lugar que ocupan en la estructura de la organización, lo cual propició la distinción de un conflicto generado entre autoridad y pericia (*expertise*) (Blau y Scott, 1966; inicialmente en Simon, 1944). El hecho de que se tenga la responsabilidad de resolver un problema (autoridad) no significa que se cuente con el conocimiento experto en dicho problema (pericia). En consecuencia, las organizaciones deben sopesar la responsabilidad de las decisiones con la evaluación de sus implicaciones y consecuencias (Hammond y Miller, 1985). Ello conduce a la distinción entre jerarquías y roles profesionales. Un lugar en la jerarquía organizacional se refiere a una autoridad formal; es decir, es un criterio de posición oficial al interior de la organización (Thornton y Ocasio, 1999). De acuerdo con Richard Scott, a diferencia de las posiciones jerárquicas, los roles profesionales se refieren a un sistema de creencias, de modo que su principal instrumento son las ideas. Los roles profesionales son un medio para ejercer control definiendo la realidad mediante la elaboración de marcos ontológicos, proponiendo distinciones, creando tipificaciones y fabricando principios o líneas de acción (Scott y Backman, citado por Scott, 1995: 95).

Finalmente, pero no menos destacados, los desarrollos iniciales en las perspectivas que aquí llamamos procesuales introdujeron la relevancia del entorno o ambiente organizacional en la toma de decisiones. Blau y Scott enfatizaron explícitamente que las organizaciones no se encuentran en un vacío, sino en comunidades y en sociedades (Blau y Scott, 1966). El

estudio de las decisiones organizacionales ha subrayado, a este respecto, la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre derivadas del ambiente organizacional (Conrath, 1967; Axelsson y Rosenberg, 1979; Pfeffer, Salancik y Leblebici, 1976) y en términos de adaptación eficiente a dichas condiciones (Jamison, 1981; Eisenhardt y Bourgeois, 1988).

Una de las aportaciones más relevantes al respecto es la de John Meyer y Brian Rowan (2001), cuyo planteamiento central es que las estructuras formales de las organizaciones reflejan más las exigencias de su entorno (mitos institucionales) que las demandas de sus actividades de trabajo (Meyer y Rowan, 2001: 79). Esto es, las organizaciones que adaptan sus estructuras formales a reglas institucionalizadas en el entorno aumentan su legitimidad y perspectivas de supervivencia, independientemente de su eficiencia productiva (Meyer y Rowan, 2001: 79, 93). A esta cualidad se le llamó “isomorfismo institucional” (DiMaggio y Powell, 2001), concepto que sugiere que “las características organizacionales se modifican en dirección a una creciente compatibilidad con las características ambientales” (concepto de Amos Hawley citado por DiMaggio y Powell, 2001: 108).

A partir de estos planteamientos, las investigaciones empíricas comenzaron a dirigir sus esfuerzos a la identificación de tipos de decisiones organizacionales y tipos de procesos decisoriales. Esta es la cualidad central de las investigaciones empíricas derivadas de las teorías que aquí llamamos procesuales. Su objetivo ha sido identificar regularidades referidas a la delimitación de problemas, exploración de alternativas y elección de soluciones. En términos metodológicos, dichas investigaciones proceden seleccionando decenas de casos en organizaciones públicas y privadas, identifican cuáles son las decisiones que debe tomar una organización en situaciones específicas, señalan cuáles son los problemas que enfrentan los tomadores de decisiones y especifican cómo los resuelven. Dentro de dichos trabajos sobresalen los de Paul C. Nutt (1984, 1993a, 1993b) y de manera notable los llamados estudios de Brandford (Hickson

*et al.*, 1986) centrados en conceptualizar y analizar los procesos organizacionales de toma de decisiones. Las investigaciones empíricas<sup>8</sup> demostraron que los procesos de toma de decisiones –consistentes de manera general en la identificación del problema, exploración de alternativas y aplicación de soluciones– no sólo varían en términos de duración, objetivos y procedimientos, sino que involucran la definición de estrategias, el manejo de información en condiciones de incertidumbre y relaciones de poder dentro y fuera de la organización.

Una perspectiva que problematizó aún más la racionalidad de los procesos de toma de decisiones fue la de Michael D. Cohen, James D. March y Johan P. Olsen (1972). Dichos autores señalaron que las organizaciones son “anarquías organizadas”, caracterizadas por tres propiedades generales: preferencias problemáticas, procedimientos confusos y participación cambiante. Cuando las preferencias y procedimientos son difusos –afirmaron–, y cuando la participación es muy cambiante, se colapsan los axiomas de la elección racional. Para Cohen, March y Olsen las organizaciones son mejor concebidas como un conjunto desordenado de problemas que buscan situaciones de decisión que los den a conocer, soluciones que pretendan ser aplicadas en problemas específicos y tomadores de decisiones que procuran mantener su trabajo al interior de la organización. Señalan que, consideradas en términos anárquicos, las situaciones de decisión deben ser concebidas como “botes de basura” en donde se van depositando de manera desordenada problemas, soluciones e intenciones.

Las investigaciones aquí mencionadas coinciden en señalar que los elementos organizacionales –objetivos, reglas, estrategias y resultados– de los procesos decisionales no son unívocos, homogéneos, simétricos ni lineales. Los objetivos se disputan, se contradicen o se desplazan; las reglas pueden

<sup>8</sup> Véanse también: Pfeffer, Salancik y Leblebici, 1976; Salancik y Pfeffer, 1974; Salancik, Pfeffer y Kelly, 1978; Jamison, 1981; Pinfield, 1986; Eisenhardt y Bourgeois, 1988; y Eisenhardt, 1989. Estos estudios se han concentrado en la toma de decisiones considerando, entre otros aspectos, ejes analíticos como el poder, las estrategias y las condiciones del ambiente organizacional.

estar o no especificadas; las estrategias se flexibilizan; y los resultados son impredecibles. Frente a estas condiciones, los procesos decisionales pueden ser más largos o cortos, seguros o azarosos, rutinarios o excepcionales. En este sentido, las investigaciones procesuales han acumulado conocimiento empírico valioso que puede servir como punto de partida para preguntas de investigación dirigidas a indagar la relación entre decisión y organización.

Una crítica central a las teorías procesuales consiste en señalar que dan por supuesta la categoría de “decisión”, sin detenerse a preguntar en qué situaciones se habla de una decisión organizacional, qué significado cobran las decisiones en el quehacer de la empresa y cuál es la función que tienen en la creación y desarrollo de su estructura y funcionamiento. Ello implica cuestionar la manera en la que el concepto “decisión” ha sido utilizado en los estudios organizacionales, lo cual será, precisamente, el punto de partida de las perspectivas teóricas que señalaremos a continuación.

## **PERSPECTIVAS INTERPRETATIVISTAS**

En oposición a los supuestos racionalistas de la teoría económica organizacional, y cuestionando las bases epistemológicas de los enfoques procesuales, surgen hacia finales del siglo xx los enfoques teóricos que ponen énfasis en la interpretación y en la construcción de sentido. Éstos señalan que la mayoría de los estudios organizacionales se encuentran enfrascados en analizar las decisiones en sus diversas formas –procesos decisionales, tipos de decisión, tomadores de decisiones y situaciones de decisión– sin siquiera problematizar el propio concepto de decisión (Daft y Weick, 1984; Laroche, 1995; Hendry, 2000) y pasando por alto el estatus ontológico de la toma de decisiones (Chia, 1994).

Enraizadas en las tradiciones filosóficas hermenéutica y fenomenológica, las perspectivas interpretativistas señalan que

las decisiones organizacionales no son hechos evidentes, sino configuraciones sociales elaboradas tanto por los científicos sociales como por los miembros de las organizaciones con el fin de otorgar sentido a sus interpretaciones sobre el mundo organizacional (Laroche, 1995).

De acuerdo con Mary Jo Hatch y Dvora Yanow, los enfoques interpretativistas se centran en estudiar la construcción de significados en contextos situacionales específicos y en procesos de construcción de sentido. Particularmente, señalan las autoras, estos enfoques se caracterizan por su interés en el entendimiento del mundo de vida del actor y en el papel del lenguaje en la construcción y comunicación de significados (Hatch y Yanow, 2003: 70). Aplicados al estudio de las decisiones organizacionales, los enfoques interpretativistas consideran que la toma de decisiones no se relaciona con la elección entre alternativas, sino con las estructuras previamente establecidas del mundo de vida (Hendry, 2000).

En el campo que nos ocupa, las perspectivas interpretativistas se desarrollaron a partir de los planteamientos de Karl E. Weick, quien introdujo un conjunto de conceptos como reconstrucción retrospectiva, representación, cadenas causales, doble interacción, equivoalidad y acoplamiento flexible (Hatch y Yanow, 2003: 75). Este autor apuntó que la organización es un sistema de interpretación, entendiendo ésta como un proceso de traducción de acontecimientos y como el desarrollo y comprensión de esquemas conceptuales compartidos por los miembros de una organización (Daft y Weick; 1984). En cuanto a la toma de decisiones, Weick observó que los miembros de una organización otorgan sentido a su quehacer mediante la delimitación de las decisiones. Esto contribuye a mitigar la carga de información y a continuar el curso de la acción (Weick, 1979; Sutcliffe y Weick, 2008). Asimismo, analizó la toma de decisiones como parte de un proceso retrospectivo de atribución, el cual consiste en la localización, articulación y ratificación de una elección anterior que se actualiza en el presente y se reivindica como la decisión tomada (Hendry, 2000).

En términos metodológicos, Weick proponía la observación directa del quehacer organizacional para detectar regularidades en los eventos cotidianos, observar la distribución y el acceso a los espacios, y realizar comparaciones entre comportamientos y situaciones. A partir de ahí podrían elaborarse enunciados teóricos sobre la construcción de sentido en las organizaciones (Weick, 1979).

Una contribución más reciente en este campo, que suele ubicarse en el enfoque interpretativista, es la de Robert Chia, quien analiza la toma de decisiones como un proceso inconsciente de microeventos a través de los cuales la realidad es continuamente elaborada. Para él la racionalidad es una construcción social, por lo cual rechaza cualquier asociación entre toma de decisiones e intencionalidad (Hendry, 2000). Siguiendo la lingüística estructural de Saussure, el análisis deconstructivista de Derrida y la sociobiología de Maturana y Varela, el autor entiende que las decisiones son distinciones de la realidad que le otorgan sentido a los acontecimientos y que permiten lidiar con el “desorden” organizacional (Chia, 1994).

La propuesta de Weick se refiere de manera general al funcionamiento organizacional. Chia plantea una posición mucho más constructivista de las decisiones. Sin embargo, una aportación con fines más prácticos para el estudio de las decisiones organizacionales es la de Hervé Laroche (1995). Desde su perspectiva, las decisiones deben entenderse como “representaciones sociales”; esto es, como estructuras cognitivas producidas y reproducidas socialmente, a través de las cuales los participantes estructuran sus imágenes de la realidad y logran funcionar dentro del mundo social (*apud* Hendry, 2000). Según este autor, las representaciones sociales son modos de pensamiento práctico orientado a través de la comunicación, el entendimiento y la construcción del entorno social, material e ideal (Laroche, 1995). Las condiciones sociales, tales como estatus, posición social y contextos ideológicos e históricos, influyen en los contenidos cognitivos y en los procesos de representación. Considerando lo anterior, Laroche usa el concepto de “repre-

sentación social” para concebir la decisión y la toma de decisiones como formas de sentido común, socialmente construido y compartido, que permite a los miembros de una organización asumir su rol en ella en un contexto profesional (Laroche, 1995). De acuerdo con esta idea, los miembros de una organización construyen decisiones para ofrecer explicaciones coherentes y plenas de sentido (a sí mismos o a terceros) de la realidad organizacional en función de su posición jerárquica.

Laroche sostiene que no puede excluirse el análisis de las decisiones en los estudios organizacionales porque éstas no son sólo categorías construidas por los investigadores, sino que los propios participantes se ven a sí mismos como tomadores de decisiones, quienes organizan su propio trabajo en función de éstas, mediante frases como “¿qué sigue?”, “¿qué se decidió?”, “¿cómo resuelvo esto?” y “no lo hagas así, mejor hazlo de esta manera”. De acuerdo con el autor, antes de estudiar la eficacia de las decisiones organizacionales, o los tipos de procesos decisionales, es necesario comprender cómo se construyen las decisiones a partir de las interpretaciones de los propios participantes.

Según este planteamiento, ninguna situación es en sí misma problemática: los miembros de una organización perciben que un hecho específico es un problema. Entonces resuelven que es necesario “tomar una decisión” al respecto. Ésta no deriva de manera automática de los hechos, sino que es la propia decisión la que define el problema de la organización. En otras palabras: las decisiones crean las situaciones.

Ahora bien, las decisiones no sólo definen los problemas que enfrentan las organizaciones; son construidas por los tomadores de decisiones para ofrecer explicaciones coherentes, a sí mismos o a terceros, sobre un conjunto de hechos. Tal construcción puede ser retrospectiva, a través de un proceso de racionalización; prospectiva, por medio de la planeación; o ambas, para establecer vínculos entre los hechos pasados y esperados. En síntesis, las decisiones son representaciones que le dan significado a lo que ocurre en una organización.

Los enfoques interpretativistas dan un giro a los estudios organizacionales, pues profundizan en la construcción intersubjetiva de las decisiones. No obstante, al centrarse en el plano de la interpretación parecen no haber generado herramientas conceptuales que permitan comprender, en términos más precisos, de qué forma es posible que las decisiones generen las condiciones de pervivencia de la organización. Esto es lo que intenta explicar la perspectiva sistémica.

## **PERSPECTIVAS SISTÉMICAS**

El cuarto y último enfoque sobre la toma de decisiones organizacionales es el sistémico. Si bien diversos teóricos e investigadores conciben a las organizaciones como sistemas;<sup>9</sup> aquí nos estamos refiriendo a aquellos modelos teóricos que no están centrados en el análisis de fines, individuos y reglas, ni en el sentido intersubjetivo de las decisiones, sino en comprender la manera mediante la cual es posible que la organización se conciba como una entidad propia, con límites claramente distinguibles, capaz de marcar las diferencias que le permitan adaptarse a las circunstancias de su entorno y establecer sus propias condiciones de reproducción. En otras palabras, nos referimos a las perspectivas que intentan dar cuenta de las condiciones que hacen posible la forma social “organización”.

En esta categoría ubicamos la teoría organizacional de Niklas Luhmann (2005 y 2010) y los trabajos derivados de la teoría de los sistemas complejos de Ilya Prigogine (Prigogine y Stengers, 2004), pues si bien el Premio Nobel no fue un teórico social, su propuesta ha sido retomada en estudios que conciben el funcionamiento organizacional en términos sistémicos (por ejemplo Bergquist, 1998; Franco, 2002; Buergelman, 2009; Hodge y Coronado, 2007; García, 2010 y 2011; Villalba, 2012). La idea cen-

<sup>9</sup> Por ejemplo, como sistemas dinámicos (Pinfield, 1986), sistemas abiertos (Jamison, 1981), sistema de elecciones, problemas, soluciones y participantes (Cohen, March y Olsen, 1972) y sistema de interpretación (Daft y Weick, 1984).

tral de la perspectiva sistémica podría sintetizarse en los siguientes términos: las organizaciones son sistemas complejos autoproducidos que encuentran orden y coherencia en condiciones de desequilibrio.

Desde un enfoque sistémico, el análisis de la toma de decisiones no debe centrarse en la distinción entre el sujeto que decide y el objeto sobre el cual decide, sino en la comunicación de la decisión. En la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, la comunicación no es transmisión de información ni implica necesariamente consenso o entendimiento intersubjetivo. Se trata de una síntesis de tres operaciones: acto de seleccionar información, acto de darla a conocer y acto de comprenderla. La información que se selecciona, se da a conocer y se comprende no es idéntica, punto por punto, en cada uno de los tres actos.

En este sentido, no se trata de distinguir entre la fuente de la incertidumbre y el comportamiento ante ella, o entre utilidad externa y subjetiva (como lo harían las teorías de la elección), sino del resultado que se obtiene de la síntesis de ambos lados; esto es, la diferencia que se marca en el mundo mediante la comunicación de la decisión. En términos de Prigogine, “sólo la *diferencia* puede ser productora de efectos que sean a su vez diferencias. La conversión de la energía no es otra cosa sino la *destrucción* de una diferencia, la *creación* de otra diferencia” (Prigogine y Stengers, 2004: 149; énfasis en el original).

Desde la teoría de sistemas no tiene sentido la distinción entre estructura objetiva y comportamiento subjetivo. Para comprender las condiciones de posibilidad de una organización no hay que centrarse en esa diferencia, sino en las observaciones (comunicadas) que se hacen del mundo y que marcan diferencias entre el sistema y su entorno. Aunque esta idea inicial puede parecer poco fructífera o inviable en términos empíricos, en realidad está llena de potencial explicativo.

Al señalar que las decisiones son operaciones de comunicación que marcan diferencias en el mundo, las teorías sistémicas indican la manera mediante la cual la organización establece sus propias estructuras, funciones y bases de pervivencia. En este sentido, la función de las decisiones no es generar

bienestar humano ni construir un sentido intersubjetivo (como lo sería en las teorías de la elección y las interpretativistas, respectivamente) sino establecer los límites de la organización y los puntos de acoplamiento con su entorno.<sup>10</sup>

Esta idea funcional de las decisiones sería incomprendible sin otro elemento que caracteriza a las teorías sistémicas; me refiero a la flecha del tiempo (Prigogine y Stengers, 2004). Tanto en Luhmann como en Prigogine el tiempo no está supuesto en términos deterministas, ni legalistas –es decir, ni las organizaciones deciden invariablemente del mismo modo dados los mismos parámetros, ni sus decisiones siguen el curso de principios universales–, sino como una condición que le proporciona a los procesos decisionales la forma caótica que ya habían detectado las teorías procesuales. Veamos.

Se sabe que la organización responde a perturbaciones o acontecimientos de su entorno. Ahora bien, dados los supuestos de la información incompleta y la racionalidad limitada, esas respuestas generan consecuencias no previstas que ameritan nuevas decisiones. Como no es posible revertir el tiempo y volver al punto en el que el curso seguía su orden esperado, estas desviaciones de la trayectoria inicial generan caos y desequilibrio al interior de las organizaciones.<sup>11</sup> Hasta aquí podríamos asegurar que hay consenso entre la mayoría de los estudios organizacionales. El valor que agregan las teorías sistémicas es que dichas desviaciones no serían vistas como “violaciones” a los supuestos de la racionalidad (como en las teorías de

<sup>10</sup> “Lo que constituye una organización no es entonces una regla de la agregación de contenidos en forma de decisión por fijar, como por ejemplo un fin, sino ante todo su proceso de comunicación” (Luhmann, 2005: 47).

<sup>11</sup> Este es uno de los motivos por los cuales las decisiones no pueden ser conceptualizadas como acciones. De acuerdo con Luhmann, se distinguen por su identidad y por su manera de enfrentar la contingencia. Es decir, el concepto de acción enfatiza la idea de un acontecer lineal hacia fines específicos; por el contrario, el concepto de decisión subraya la idea de una elección entre alternativas en situaciones contingentes. En una organización se generan numerosas interconexiones decisionales que no guardan una correlación punto por punto con acciones. Además, identificar a las decisiones con acciones supondría que el quehacer cotidiano de los miembros de una organización se realiza con un alto grado de racionalidad (Luhmann, 2005: 9).

la elección), ni como “basura” organizacional (como en las teorías procesuales), sino como fuente de orden y coherencia. En palabras de Prigogine: “La nueva ciencia, fundada sobre el principio de conservación de la energía, no pretende ya describir una idealización, sino la naturaleza ‘misma’, *incluyendo las pérdidas*” (Prigogine y Stengers, 2004: 154; resaltado en el original). Lo que no ven las otras perspectivas organizacionales es que ese caos que se desvía de la trayectoria inicial (energía disipada en términos de Prigogine) no es arbitrario, sino que permite el acoplamiento de la organización a las circunstancias de su entorno mediante vínculos que no resultan evidentes por no ser los indicados en el marco formal de la organización (manuales, procedimientos, reglamentos, etcétera). A diferencia de otros enfoques teóricos, la teoría de sistemas le otorga al tiempo la atribución de generar orden en condiciones de desequilibrio. El tiempo es aquello que hace inteligible el funcionamiento organizacional.

En síntesis, el argumento central de las perspectivas sistémicas es que las decisiones organizacionales son observaciones del mundo que, al ser comunicadas, se despliegan en condiciones de desequilibrio cobrando coherencia a través del tiempo. Ahora bien, ¿cómo se establecen los límites entre la forma de la organización y el resto del mundo?; ¿cuáles son los horizontes del decidir organizacional?; ¿qué nos dice la teoría de sistemas sobre la estructura de la organización? La teoría de Niklas Luhmann ofrece algunos elementos para responder estas cuestiones.

Se sabe que las organizaciones absorben complejidad del entorno mediante la toma de decisiones. Esto implica simplificar, reducir y presuponer cantidades enormes de información. Cabe hablar de una reducción fenomenológica; es decir, tomar decisiones implica dar por sentado un fragmento enorme de la realidad (ni las organizaciones, ni ningún sistema podría “comprometerse” con el mundo de otro modo). A los presupuestos de información sobre los cuales descansan las decisiones Luhmann los llama premisas de decisión. Éstas permiten que las

decisiones organizacionales puedan ser realizadas sin problematizar los fundamentos de cada situación; es decir, operan “como redundancias que reducen la carga de información a un formato soportable” (Luhmann, 2010: 266). Mediante la reducción de complejidad, las premisas de decisión sirven como plataforma a las decisiones organizacionales, y establecen, de igual modo, criterios que delimitan el horizonte de lo que se puede decidir. Dichas premisas “enfocan la comunicación sobre las distinciones fijadas en las premisas y eso hace probable que las decisiones futuras [sean] observadas en referencia a premisas dadas, desde las perspectivas de su consideración o no consideración y de conformidad o desviación, en lugar de desarrollar cada vez, nuevamente, toda la complejidad de las situaciones” (Luhmann, 2010: 263). Luhmann identifica tres tipos de premisas de decisión, a saber: programas de decisión, vías de comunicación y usos del personal. Los programas de decisión son los “criterios de rectitud objetual de las decisiones”; es decir, regulan el decidir correctamente. El uso del personal se refiere a los rasgos personales de los miembros de una organización que modulan las decisiones. Las vías de comunicación hacen alusión a las competencias jerárquicas para la toma de decisiones específicas (Luhmann, 2010).

Las premisas de decisión identificadas por Luhmann no obedecen a las distinciones clásicas entre formal/informal o fines/medios. Tanto la dimensión formal como la informal de la organización se encuentran presentes en ellas. Los programas de la organización pueden estar establecidos o no en sus reglamentos, o pueden estarlo sólo parcialmente. Los criterios para la selección del personal pueden tener un rango oficial o pueden ser más flexibles. Las vías internas de comunicación pueden estar establecidas en los organigramas o darse *de facto*. En cualquier caso, las premisas estructuran la forma interna de la organización y la ponen en disposición de operar.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> La teoría de sistemas, como lo haría cualquier perspectiva organizacional, ofrece otros elementos para el análisis, como las formas de adaptación a las condiciones del entorno (exigencias de racionalización y democratización) o las formas de cambio e innovación organizacional. Sin embargo, estimamos que los elementos señalados hasta este punto son suficientes para los fines del presente documento.

La teoría de sistemas es pertinente para un estudio de las decisiones organizacionales que no tenga pretensiones de evaluar su desempeño en función de la productividad o en clave normativa. Sin embargo, no ofrece hipótesis específicas de trabajo sobre las variables particulares que influyen en el curso de las decisiones organizacionales. Señalar que éstas son operaciones de comunicación que permiten la pervivencia del sistema, y que el tiempo es un principio de orden a partir del caos, es apenas una provocación y un reto en términos de su *operacionalización*. Por este motivo, consideramos que un modelo analítico de las decisiones organizacionales debe nutrirse de distintas vertientes teóricas.

En el Esquema 2 se puede observar un resumen de las perspectivas teóricas señaladas en este artículo.

ESQUEMA 2  
PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Supuestos	Tipos	Pregunta central	
<b>Racionalistas</b>	Economicistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elección pública y social</i></li> <li>• <i>Costos de transacción</i></li> <li>• <i>Agencia-principal</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el mejor método para la toma de decisiones?</li> <li>• ¿Por qué surgen y cómo funcionan las organizaciones económicas?</li> <li>• ¿Cómo se concilian los objetivos al interior de la empresa?</li> </ul>
	Procesuales		• ¿Cómo se toman las decisiones al interior de una organización?
	Interpretativistas		• ¿Cuál es el sentido intersubjetivo de las decisiones organizacionales?
	Sistémicas		• ¿De qué manera las decisiones organizacionales configuran un orden organizacional?

**Fuente:** elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La definición de un marco teórico debe ser útil para generar hipótesis de trabajo específicas que respondan a nuestras preguntas de investigación y nos permitan debatir con otros estudios realizados en los mismos ámbitos. En el marco de este trabajo, si nuestras preguntas partieran de inquietudes normativas sobre el mejor método para la toma de decisiones en las instituciones democráticas, entonces habría que considerar con gran seriedad las propuestas de las teorías de elección, en especial aquéllas basadas en los planteamientos de Amartya Sen, quien tiene una preocupación particular por las condiciones del desarrollo y el bienestar social.

Por otro lado, si nuestro afán fuera comprender el comportamiento organizacional en términos estratégicos, entonces habría que construir un marco teórico de acuerdo con las teorías de la economía organizacional, como la teoría de los costos de transacción, la teoría de la agencia y todas aquellas que forman parte de la economía institucional. En estos casos partiríamos de una conceptualización instrumental de las decisiones organizacionales, entendidas como elecciones o como acciones.

Finalmente, si quisiéramos comprender el sentido intersubjetivo de las decisiones organizacionales, entonces tendríamos que hacer una revisión exhaustiva de las perspectivas interpretativistas, bajo supuestos fenomenológicos e interaccionistas, y trataríamos de comprender el significado de las decisiones para los participantes y la organización en su conjunto.

Sin embargo, si nuestra pregunta es por la construcción de las decisiones organizacionales, entonces tendríamos que inclinarnos hacia una perspectiva teórica con un fuerte componente sistémico, basado en los supuestos de la complejidad, que busque comprender las decisiones no sólo en términos racionalistas (como lo harían las perspectivas economicistas y algunas procesuales) sino en términos del funcionamiento organizacional en toda su integración y coherencia. Esta es la propuesta que apoya el presente artículo.

Bajo tal perspectiva, las decisiones organizacionales no serían concebidas como elecciones ni como acciones, sino como operaciones de comunicación que se efectúan en respuesta a las condiciones inciertas del entorno, en los límites de premisas de decisión —personas, jerarquías y programas— con el propósito de realizar las funciones adaptativas del sistema organizacional, mismo que busca, en última instancia, garantizar sus propias condiciones de reproducción.

Los procesos organizacionales no son sino procesos de toma de decisiones que interpretan problemas, distinguen alternativas y aplican soluciones. Los estudios aquí reseñados muestran de manera sobrada que esos procesos, lejos de ser lineales, se observan plenos de bifurcaciones. Las organizaciones toman numerosas decisiones que se desvían de la trayectoria ideal que seguiría un curso de decisión completamente racional. Pese a este reconocimiento, más allá de las discusiones entre lo formal y lo informal, parece que aún no se ha discutido lo suficiente de qué manera esas decisiones adyacentes explican el funcionamiento y propósito de una organización en un contexto específico.

Si concebimos a las organizaciones formales como sistemas complejos es factible observar que sus decisiones son adaptaciones a las condiciones inciertas del entorno. Las investigaciones empíricas en la materia han demostrado que, independientemente de que una organización sea pública o privada, sus procesos buscan adaptarse a la complejidad y a la politicidad del problema que enfrentan (Hickson *et al.*, 1986).

Esas respuestas adaptativas no sólo permiten que la organización perviva a su entorno sino que se afiance en él. Para ello, la organización genera explicaciones sobre esas decisiones adyacentes en el marco de sus propios esquemas de interpretación; así lo señalarían las perspectivas interpretativistas. Lo que éstas no ven, sin embargo, es que la construcción social de las decisiones no sólo genera un sentido intersubjetivo sino que define los límites de la organización en términos funcionales; con la teoría de sistemas, diríamos que se establece

la distinción entre el sistema y su entorno. A esto nos referimos cuando decimos que los sistemas organizacionales tienden a la estabilidad en condiciones de inestabilidad. Es decir, al concluir los procesos organizacionales, las decisiones que se produjeron como respuestas a perturbaciones no previstas resultan coherentes tanto con las condiciones del entorno como con la propia estructura de la organización.

Estos puntos pueden resultar convenientes para el estudio de las organizaciones públicas, sobre todo aquellas en las que se depositan fuertes expectativas normativas asociadas con ideales democráticos (las investigaciones empíricas sobre el desempeño de los llamados organismos públicos autónomos son un ejemplo de ello). Tales estudios suelen centrarse en evaluar el desempeño organizacional según el cumplimiento de los objetivos formales, lo cual desvía la atención de la manera en que las organizaciones funcionan de hecho. A pesar de contar con un siglo de teorías en la materia seguimos esperando que las organizaciones hagan lo que deben hacer en lugar de comprender en términos sociológicos por qué funcionan de un modo y no de otro.

Las organizaciones tienen objetivos explícitos, pero también son sistemas complejos cuyas decisiones no sólo obedecen a estándares jurídicos o criterios de productividad, sino que deben adaptarse a las condiciones de su entorno. En el análisis de esas formas de adaptación pueden surgir, con mayor nitidez, sus propios límites y alcances. Si no se comprende esto, seguiremos teniendo imágenes idealizadas del desempeño organizacional y no lograremos hacer diagnósticos más precisos que contribuyan a mejorar efectivamente su desempeño.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ABDELLAOUI, Mohammed (2009). "Rank-dependent Utility". En *The Handbook of Rational and Social Choice. An Overview of New Foundations and Applications*, editado por Paul Anand, Prasanta K. Pattanaik y Clemens Puppe, 69-89. Oxford: Oxford University Press.
- ANAND, Paul, Prasanta K. Pattanaik y Clemens Puppe (editores) (2009). *The Handbook of Rational and Social Choice. An Overview of New Foundations and Applications*. Oxford: Oxford University Press.
- ARROW, Kenneth J. (1963 [1951]). *Social Choice and Individual Values*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- AXELSSON, Runo y Lennart Rosenberg (1979). "Decision-making and Organizational Turbulence". *Acta sociológica* 22 (1): 45-62.
- BARNEY, Jay B. y William Hesterly (2006). "Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis". En *The SAGE Handbook of Organization Studies*, editado por Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord, 111-148. Londres: SAGE Publications.
- BARRETT, Richard, Anne Preton-Brunel y Maurice Salles (2004). "A New Approach to Rights in Social Choice Theory which Incorporates Utilitarianism". *Social Choice and Welfare* 22 (1): 17-28.
- BERGQUIST, William (1998). "From the Pendulum to the Fire: Coming to Terms with Irreversible Change". En *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*, editado por Gill Robinson Hickman, 19-25. Nueva York: SAGE Publications.
- BLAU, Peter M. y W. Richard Scott (1966). *Formal Organizations. A Comparative Approach*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- BLEICHRODT, Han y Ulrich Schmidt (2009). "Applications of Non-expected Utility". En *The Handbook of Rational and Social Choice. An Overview of New Foundations and Applications*, editado por Paul Anand, Prasanta K. Pattanaik y Clemens Puppe, 90-112. Oxford: Oxford University Press.

- BOUDON, Raymond (2010). *La racionalidad en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- BUCHANAN, James M. y Gordon Tullock (1962). *The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- BUERGELMAN, Robert A. (2009). "Prigogine's Theory of the Dynamics of Far-from-equilibrium Systems Informs the Role of Strategy-making in Organizational Evolution". Research Paper no. 2040, Research Paper Series. Stanford: Stanford Graduate School of Business.
- CHIA, Robert (1994). "The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis". *Journal of Management Studies* 31 (noviembre): 781-806.
- COASE, Ronald H. (1996 [1937]). "La naturaleza de la empresa". En *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*, compilado por Oliver Williamson y Sidney G. Winter, 29-48. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- COHEN, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice". *Administrative Science Quarterly* 17 (1): 1-25.
- COLEMAN, James S. (1994). "A Rational Choice Perspective on Economic Sociology". En *The Handbook of Economic Sociology*, editado por Neil J. Smelser y Richard Swedberg, 166-180. Princeton: Princeton University Press.
- CONRATH, David W. (1967). "Organizational Decision Making Behavior under Varying Conditions of Uncertainty". *Management Science* 13 (8): B487-B500.
- CYERT, Richard M. y James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Estados Unidos, Prentice-Hall.
- DAFT, Richard L. y Karl E. Weick (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems". *The Academy of Management Review* 9 (2): 284-295.
- DI MAGGIO, Paul J. y Helmut K. Anheier (1990). "The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors". *Annual Review of Sociology* 16: 137-159.

- DiMAGGIO, Paul J. y Walter W. Powell (2001). "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales". En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, compilado por Paul J. DiMaggio y Walter W. Powell, 104-125. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- EICHBERGER, Jürgen y David Kelsey (2009). "Ambiguity". En *The Handbook of Rational and Social Choice. An Overview of New Foundations and Applications*, editado por Paul Anand, Prasanta K. Pattanaik y Clemens Puppe, 113-139. Oxford: Oxford University Press.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1989). "Making Fast Strategic Decisions in High-velocity Environments". *The Academy of Management Journal* 32 (3): 543-576.
- EISENHARDT, Kathleen M. y L. J. Bourgeois III (1988). "Politics of Strategic Decision Making in High-velocity Environments: Toward a Midrange Theory". *The Academy of Management Journal* 31 (4): 737-770.
- ETZIONI, Amitai (1964). *Modern Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- FRANCO Parellada, Raimundo J. (2002). "Modeling of Social Organizations: Necessity and Possibility". *Emergence* 4 (1-2): 131-146.
- GRANOVETTER, Mark (1985). "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness". *The American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.
- GRANOVETTER, Mark (2000). "A Theoretical Agenda for Economic Sociology". University of California, Berkeley: Center for Culture, Organizations and Politics. Disponible en: <<http://escholarship.org/uc/item/4mk4g08q>> [Consulta: enero de 2013].
- GARCÍA Jiménez, Humberto (2010). "El proceso formativo de la acción económica y teoría de los sistemas complejos: ¿propiedad emergente de un nuevo enfoque de estudios?" *Estudios Sociológicos* 28 (84): 899-902.

- GARCÍA Jiménez, Humberto (2011). "Mecanismos de innovación ambiental de la industria automotriz en México". Tesis de doctorado en Ciencia Social. México D.F.: El Colegio de México.
- GAVETTI, Giovanni, Daniel Levinthal y William Ocasio (2007). "Perspective. Neo-Carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future". *Organization Science* 18 (3): 523–536.
- HAMMOND H. Thomas y Gary J. Miller (1985). "A Social Choice Perspective on Expertise and Authority in Bureaucracy". *American Journal of Political Science* 29 (1): 1-28.
- HATCH, Mary Jo y Dvora Yanow (2003). "Organization Theory as an Interpretative Science". En *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical Perspectives*, editado por Haridimos Tsoukas y Christian Knudsen, 63-87. Oxford: Oxford University Press.
- HENDRY, John (2000). "Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice". *Journal of Management Studies* 37 (noviembre): 955-977.
- HICKSON, David J., Richard J. Butler, David Cray, Geoffrey R. Mallory y David C. Wilson (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*. Indianapolis: Jossey-Bass Publishers.
- HODGE, Bob y Gabriela Coronado (2007). "Understanding Change in Organizations in a Far-from-equilibrium World". *Emergence: Complexity and Organization* 9 (3): 3-15.
- HODGKINSON, Gerard P. y William H. Starbuck (editores) (2008). *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford: Oxford University Press.
- HOFFMAN, Andrew J. y William Ocasio (2001). "Not All Events Are Attended Equally: Toward a Middle-range Theory of Industry Attention to External Events". *Organization Science* 12 (4): 414-434.
- JAMISON, David B. (1981). "Organizational versus Environmental Sources of Influence in Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal* 2 (1): 77-89.

- LAROCHE, Hervé (1995). "From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation". *Organization Science* 6 (1): 62-75.
- LUHMANN, Niklas (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México D.F.: Universidad Iberoamericana-Anthropos.
- LUHMANN, Niklas (2010). *Organización y decisión*. México D.F.: Universidad Iberoamericana-Herder.
- MCCLENNEN, Edward (2009). "The Normative Status of the Independence Principle". En *The Handbook of Rational and Social Choice. An Overview of New Foundations and Applications*, editado por Paul Anand, Prasanta K. Pattanaik y Clemens Puppe, 140-155. Oxford: Oxford University Press.
- MARCH, James G. y Herbert A. Simon (1981). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- MEYER, John W. y Brian Rowan (2001). "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia". En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, compilado por Walter W. Powell y Paul J. Dimaggio, 79-103. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- MILLER, Susan J. y David C. Wilson (2010). "Perspectives on Organizational Decision-making". En *The SAGE Handbook of Organization Studies*, editado por Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord, 469-484. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- MUELLER, Dennis C. (1987). "The Growth of Government: A Public Choice Perspective". *Staff Papers. International Monetary Fund* 34 (1): 115-149.
- MUELLER, Dennis C. (2008). "Public Choice: An Introduction". En *Readings in Public Choice and Constitutional Political Economy*, editado por Charles K. Rowley y Friedrich Schneider, 31-45. Nueva York: Springer.
- NEE, Victor (2003). "The New Institutionalism in Economics and Sociology". Working Paper Series, Paper 4, mimeo. Center for the Study of Economy and Society.

- NORTH, Douglass C. (1984). "Government and the Cost of Exchange in History". *Journal of Economic History* 44 (2): 255-264.
- NUTT, Paul C. (1984). "Types of Organizational Decision Processes". *Administrative Science Quarterly* 29 (3): 414-450.
- NUTT, Paul C. (1993a). "The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making". *Organization Science* 4 (2): 226-251.
- NUTT, Paul C. (1993b). "The Identification of Solution Ideas during Organizational Decision Making". *Management Science* 39 (9): 1071-1085.
- OSTROM, Vincent (1975). "Public Choice Theory: A New Approach to Institutional Economics". *American Journal of Agricultural Economics* 57 (5): 844-850.
- PATTANAİK, Prasanta K. y Kotaro Suzumura (1996). "Individual Rights and Social Evaluation: A Conceptual Framework". *Oxford Economic Papers* 48 (2): 194-212.
- PINFIELD, Lawrence T. (1986). "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making". *Administrative Science Quarterly* 31 (3): 365-388.
- PFEFFER, Jeffrey, Gerald R. Salancik y Huseyin Leblebici (1976). "The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making". *Administrative Science Quarterly* 21 (2): 227-245.
- PRIGOGINE, Ilya e Isabella Stengers (2004). *La nueva alianza: metamorfosis de la ciencia*. Madrid: Alianza Universidad.
- ROMME, A. Georges L. (2004). "Unanimity Rule and Organizational Decision Making: A Simulation Model". *Organization Science* 15 (6): 704-718.
- ROWLEY, Charles K. y Friedrich Schneider (editores) (2008). *Readings in Public Choice and Constitutional Political Economy*. Nueva York: Springer.
- SALANCIK, Gerarld R. y Jeffrey Pfeffer (1974). "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University". *Administrative Science Quarterly* 19 (4): 453-473.

- SALANCIK, Gerald R., Jeffrey Pfeffer y J. Patrick Kelly (1978). "A Contingency Model of Influence in Organizational Decision-making". *The Pacific Sociological Review* 21 (2): 239-256.
- SALLES, Maurice (2000). "Amartya Sen: Droits et choix social". *Revue économique* 51 (3): 445-457.
- SCOTT, Richard (1995). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- SEN, Amartya (1999). "The Possibility of Social Choice". *The American Economic Review* 89 (3): 349-378.
- SHAFRITZ, Jay M., J. Steven Ott y Yong Suk Jang (2011). *Classics of Organization Theory*. Nueva York: Wadsworth.
- SIMON, Herbert A. (1944). "Decision-Making and Administrative Organization". *Public Administration Review* 4 (1): 16-30.
- SIMON, Herbert A. (1946). "The Proverbs of Administration". *Public Administration Review* 6 (1): 53-67.
- SIMON, Herbert A. (1957). *Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting*. Nueva York: Wiley.
- SIMON, Herbert A. (1965 [1947]). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Nueva York: The Free Press.
- SPICER, Michael W. (1985). "A Public Choice Approach to Motivating People in Bureaucratic Organizations". *The Academy of Management Review* 10 (3): 518-526.
- SUTCLIFFE, Kathleen M. y Karl E. Weick (2008). "Information Overload Revisited". En *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, editado por Gerard P. Hodgkinson y William H. Starbuck, 56-75. Oxford: Oxford University Press.
- SUZUMARA, Kotaro (2002). "Introduction". En *Handbook of Social Choice and Welfare*, vol. 1, editado por Kenneth J. Arrow, Amartya K. Sen y Kotaro Suzumara, 1-32. Ámsterdam: Elsevier.
- SWEDBERG, Richard (2003). "Economic versus Sociological Approaches to Organization Theory". En *The Oxford Handbook of Organization Theory*, editado por Haridimos Tsoukas y Christian Knudsen, 373-391. Oxford: Oxford University Press.

- THORNTON, Patricia H. y William Ocasio (1999). "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990". *American Journal of Sociology* 105 (3): 801-843.
- TURNER, Bryan (1993). "Outline a Theory of Human Rights". *Sociology* 17 (3): 489-512.
- UDEHN, Lars (1996). *The Limits of Public Choice: A Sociological Critique of the Economic Theory*. Londres: Routledge.
- VAUBLE, Roland (1986). "A Public Choice Approach to International Organization". *Public Choice* 51 (1): 39-57.
- VILLALBA Puerta, Manuel Enrique (2012). "Gestión con base en las ciencias de la complejidad: las organizaciones como estructuras disipativas". *Universidad y Empresa* (enero-junio): 11-42.
- WEICK, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Columbus: McGraw-Hill.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1981). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach". *American Journal of Sociology* 87 (3): 548-577.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1983 [1975]). *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: The Free Press.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1994). "Transactions Cost Economics and Organization Theory". En *The Handbook of Economic Sociology*, editado por Neil J. Smelser y Richard Swedberg, 77-107. Princeton: Princeton University Press.