

ELECCION ORGANIZATIVA EN CONDICIONES DE AMBIGÜEDAD

James G. March y Johan P. Olsen

FUENTE ORIGINAL

March, J. G., y Olsen, J. P., 1976, Ambiguity and Choice in Organizations, Norway, Bergen: Universitetsforlaget, pp. 10-23.

FUENTE TRADUCIDA

March, J. G., y Olsen, J. P., 1988, «Scelta organizzativa in condizioni di ambiguità», en S. Zan, Logiche di azione organizzativa, Bologna: Il Mulino, pp. 303-318.

ELECCION ORGANIZATIVA EN CONDICIONES DE AMBIGÜEDAD

James G. March y Johan P. Olsen

1. INTRODUCCION

La elección organizativa implica con frecuencia una curiosa paradoja. El proceso es sorprendente y al mismo tiempo no lo es. Es familiar para la experiencia común y es embarazoso para muchas interpretaciones de esta experiencia. Son verdaderamente raros los informes de procesos decisorios en el seno de organizaciones que se definen como inusuales por los participantes provistos de cierta experiencia. Al mismo tiempo, muchas observaciones comunes sobre las organizaciones son patológicas si se consideran bajo el punto de vista de las teorías de la organización. Lo que es normal por la experiencia se convierte «variación no explicada» en las teorías. Lo que se considera norma en la interpretación de las organizaciones con mucha frecuencia se deja de lado por la experiencia.

Se ha visto que muchas veces las organizaciones no hacen nada para poner en práctica una decisión después de haber dedicado mucho tiempo, energía y entusiasmo para alcanzarla, o que con frecuencia las decisiones de una cierta importancia se toman con una participación por parte de los administradores clave y de los miembros significativos, o que se resuelven litigios sobre derechos de participación con una cierta indiferencia en cuanto al ejercicio de estos derechos, o que se discute sobre la ideología sin actuar de forma eficaz o que, finalmente, se separa el resultado de una controversia política importante de los detalles del proceso político que dicha controversia implica. Si bien los ejemplos son nuevos, las cuestiones son viejas.

A pesar de su familiaridad, las observaciones son curiosas desde el punto de vista teórico. En parte parecen no ser coherentes con numerosas ideas fundamentales implícitas en las discusiones habituales sobre las organizaciones y sobre sus decisiones, así como numerosos tratados teóricos de tipo convencional y muy útiles: los modelos racionales de elección individual, las teorías microeconómicas, la teoría del bienestar social, las teorías de los grupos de interés, políticos y burócratas, las teorías del poder, las teorías de la democracia, las teorías de la negociación y de la contratación, las teorías de la planificación y de la gestión.

Deseamos examinar algunos aspectos de estas ideas teóricas y sugerir modificaciones. Las propuestas son relativamente fundamentales, pero no exhaustivas. Sin querer intentar que se produzca una reconstrucción completa de las ideas sobre las decisiones en las organizaciones, trataremos de delinear algunas perspectivas posibles que podrían hacer más comprensible la experiencia común en la vida de las organizaciones.

Ponemos nuestro énfasis en las decisiones, pero estamos afectados por los modos en los que la serie de imágenes sobre el decision making confunden la comprensión de los fenómenos organizativos. Más adelante examinaremos algunos problemas relacionados con la concepción normalizada del ciclo de elección en las organizaciones y algunos modos en los que los entornos organizativos de los que nos ocuparemos implican elementos sustanciales de ambigüedad, de los que aquella concepción no da cuenta debidamente; en todo caso presuponemos que la idea de «decisión» (como resultado) y de decision making (como proceso) resulta ya confusa por un presupuesto semántico en función del cual la segunda está ligada a la primera de forma en cierto modo evidente.

Las situaciones de elección comprenden la realización de leyes, la fijación de los precios, la planificación y una serie de otras actividades similares. Se ocupan de forma evidente de la aplicación de recursos y de vínculos, de la selección del personal, del diseño de nuevas iniciativas y estructuras organizativas, de policy y de aspectos similares. Los parlamentos, las cortes, las universidades, las empresas, los partidos políticos, las burocracias y los hospitales están muchas veces involucrados en situaciones decisorias. Hay expectativas sociales según las cuales el proceso decisonal representa el aspecto principal que caracteriza dichas situaciones.

Las actividades decisionales explícitas en dichas situaciones podrían tener mucho que ver con los resultados que se obtienen. Una situación de elección puede proporcionar una ocasión para la solución de los problemas y de los conflictos, para la agregación de preferencias individuales y de grupo, y del poder en las elecciones colectivas.

Pero muchas veces el proceso decisorio no parece interesarse demasiado en el momento en que se toma la decisión. De hecho, las actividades en el ámbito de una situación de elección se pueden explicar sólo si reconocemos los demás aspectos importantes que se producen en la misma escena durante el mismo período de tiempo.

Un proceso de elección representa una ocasión para muchas otras cuestiones, especialmente es:

- Una ocasión para ejecutar procedimientos operativos normalizados y realizar expectativas de rol, deberes o compromisos precedentes.
- Una ocasión para definir la virtud y la verdad a través de la cual la organización descubre o interpreta lo que le ha sucedido, su comportamiento hasta ese momento, el actual y el futuro, y lo que justifica sus acciones.
- Una ocasión para distribuir gloria o censura por lo que ha sucedido en la organización, y por ello una ocasión para demostrar, desafiar o reafirmar relaciones de amistad o de confianza, de antagonismo, de poder o de estado.
- Una ocasión para expresar y descubrir «interés individual», «interés de grupo» en la socialización y en el reclutamiento (para posiciones de organización o para grupos informales).
- Una ocasión para divertirse, para compartir los placeres relacionados con la participación en una situación de elección.

Las diferentes actividades no se excluyen recíprocamente ni son incoherentes entre sí. Son aspectos de la mayor parte de las situaciones de elección e ilustran la complejidad. Las decisiones son el escenario donde se recitan muchos dramas.

La complejidad dramática se refuerza posteriormente por la difusión de la ambigüedad. Con el término ambigüedad aludimos a los cuatro grupos principales de opacidad en las organizaciones. El primero es la ambigüedad de la intención. Muchas organizaciones están caracterizadas por objetivos incoherentes y no bien definidos. Con frecuencia es imposible especificar una función con preferencia significativa para una organización que satisfaga tanto las exigencias de coherencia de las teorías de la elección como las exigencias empíricas de descubrir las finalidades de la organización. La segunda falta de claridad está representada por la ambigüedad de la comprensión. Para muchas organizaciones, el mundo causal en el que operan es oscuro. Las tecnologías no son claras, los entornos son de difícil interpretación. Es difícil ver las conexiones entre las acciones de la organización y sus consecuencias. La tercera falta de claridad está representada por la ambigüedad de la historia. El pasado es importante, pero no es de fácil interpretación o especificación. La historia se puede reconstruir o distorsionar. Lo que sucede, el porqué sucede y si debía suceder son todos ellos aspectos problemáticos. La cuarta falta de claridad está representada por la ambigüedad de la organización. En cualquier momento los individuos varían en la atención que dedican a las diferentes decisiones; cambian de un período de tiempo a otro. Resulta que la estructura de la participación es incierta y mutable.

Todas las organizaciones se encuentran ante elementos de ambigüedad en el proceso decisorio. En algunas organizaciones la ambigüedad representa una condición dominante.

La ambigüedad representa sobre todo una característica principal del proceso decisorio en muchas organizaciones públicas y académicas; parece caracterizar una amplia gama de organizaciones cuando son jóvenes o cuando sus entornos son mutables.

1.1 Limitaciones en el ciclo completo de elección

Para poder resolver estos problemas es necesario volver a examinar algunas ideas fundamentales sobre la elección organizativa. Son ideas sencillas, de carácter general, pero en cuanto a la interacción de acontecimientos en el ámbito de una situación decisional son demasiado sencillas y demasiado halagüeñas.

Considérese lo que se puede llamar el ciclo completo de la elección de la organización. Es una concepción familiar y útil ⁽¹⁾. Llegado a un cierto punto, algunos participantes ven una discrepancia entre lo que piensan que debería ser el mundo (dadas las posibilidades y las limitaciones presentes) y lo que en realidad es el mundo. Esta discrepancia produce un comportamiento individual que se añade en la acción colectiva (de la organización) o en las elecciones. El mundo externo responde entonces a esta elección de forma que influye en las valoraciones de los individuos tanto sobre el estado del mundo como sobre la eficacia de las acciones.

Este concepto de elección presupone un ciclo cerrado de conexiones (véase la fig. 1):

1. Los conocimientos y las preferencias de los individuos condicionan su comportamiento.
2. El comportamiento (incluida la participación) de los diferentes individuos condiciona las elecciones de la organización.
3. Las elecciones de la organización influyen en las acciones ambientales (respuestas).
4. Las acciones ambientales condicionan los conocimientos y las preferencias individuales.

Estas ideas básicas son fundamentales para nuestra comprensión de las decisiones en las organizaciones. Si bien están con frecuencia sujetas a críticas, las ideas están implícitas en las discusiones más comunes sobre las organizaciones y sobre los acontecimientos importantes del policy making. Estas constituyen las bases de muchos tratados teóricos, incluidos los nuestros. Pensando que este concepto de elección ilustre las situaciones de elección de forma significativa, tratamos de modificar los detalles de esta perspectiva y explorar algunas limitaciones específicas en una teoría basada en la secuencia cerrada que se indica en la figura 1.

Los límites que consideramos son muy significativos en algunas situaciones y no son muy significativos en otras. El ciclo completo de la elección de la organización presupone cuatro relaciones sencillas. Cada una de estas relaciones es evidentemente más compleja de lo que se representa en el

ciclo cerrado. Todavía es más significativo el hecho de que son más complejas en los modos que conducen a limitaciones sistemáticas en la teoría. Las limitaciones son particularmente importantes cuando el ciclo es incompleto, cuando uno o más vínculos se rompen o se confunden por factores exógenos. En esas circunstancias no necesitamos una teoría de la elección de la organización que reconozca el vínculo débil (loose coupling). Consideremos una por una cada una de las cuatro relaciones.

Creencias individuales y acción individual. —Gran parte de la teoría de la organización es determinista. Presupone que el comportamiento y la atención ⁽²⁾ siguen a las creencias y a los planteamientos. A su vez, las creencias y los planteamientos son suficientemente estables en el curso de una elección; y los niveles diferenciales de atención son previsibles en función del contenido de la decisión. La actividad decisoria se deriva por lo tanto del interés individual y, en general, es atractiva mientras que los recursos destinados son significativos.

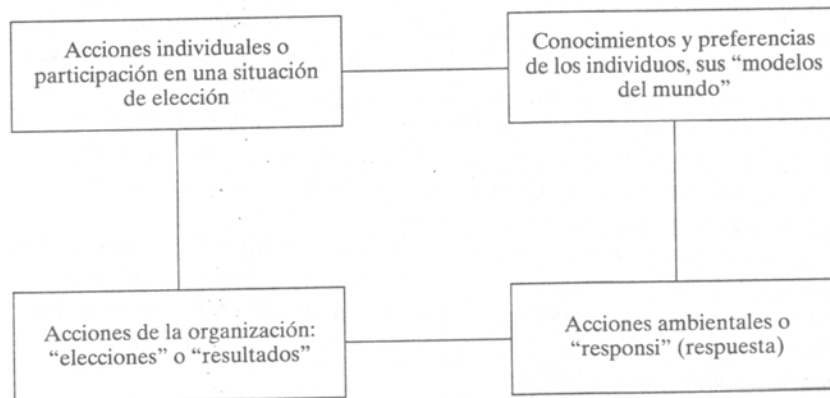


FIG. 1.—El ciclo completo de la elección

Nuestras observaciones sugieren una modificación de este punto de vista ⁽³⁾. En lugar de niveles estables de actividad, hemos encontrado que las personas entran y salen de situaciones de elección. Hay una gran diferencia de individuo en términos de grado y forma de atención a los problemas decisorios. Un nuevo paso hacia la comprensión de este flujo de atención está representado por el hecho de darse cuenta de que el tiempo y la energía constituyen recursos escasos.

La involucración en las decisiones no siempre es atractiva para todas las situaciones de elección relevantes. La amplitud de creencias, de planteamientos y de problemas es mayor que la de la acción. En tales circunstancias observaremos creencias y valores privados de implicaciones de comportamiento. Aunque estén dados el tiempo y la energía, hay situaciones de elección alternativas en las que un individuo puede presentar sus propios intereses. El flujo de la atención no dependerá tan sólo del contenido de una única elección, sino del conjunto de situaciones de elecciones disponibles. No deberemos esperar que un conjunto de creencias y preferencias tenga implicaciones de comportamiento en cada situación de elección específica independientes de las peticiones de atención disponibles.

Una teoría que reconozca el tiempo como un recurso escaso (Becker, 1965; Linder, 1970) hace que entre en el contexto la atención sujeta a la limitación de los recursos y de las posibilidades alternativas de consumo. Una concepción tal presupone una cierta jerarquía de creencias y de preferencias y una jerarquía de situaciones de elección en términos de interés.

Se considera que los individuos emplazan la energía disponible interesándose por situaciones de elección que tengan las mayores respuestas posibles. No actúan sobre una arena porque ya están actuando en otra.

Si bien clarifica algunos aspectos de la involucración decisional, incluso esta versión contextual de la conexión entre valores y acción es problemática en una organización. Ignora la importancia de los roles y de los deberes, así como los procedimientos operativos normales para determinado comportamiento, e infravalora por tanto la ambigüedad del interés individual.

Cualquier estructura social compleja tiene considerables posibilidades de debilitar la conexión entre el comportamiento individual, las creencias y las preferencias individuales. El potencial ha producido un cierto ambivalencia emotiva. Se ha celebrado como un medio importante para combatir el favoritismo personal y establecer la equidad y la igualdad. Se ha pintado como una causa de inercia organizativa que impide el progreso. Aquí no estamos fundamentalmente interesados en una valoración normativa, sino en el simple hecho de que los roles, los deberes y las obligaciones son importantes desde el punto de vista del comportamiento para la involucración. Las personas toman parte en las decisiones no porque

tengan un interés en juego, sino porque se espera que lo hagan o porque están obligadas a ello. Actúan respetando las normas.

Aunque actúen en términos de interés individual, los que participan en la organización no parecen actuar en modos ya completamente previstos por las teorías del interés individual. Disponen de una gran cantidad de preferencias y creencias. La complejidad aumenta a medida que se pasa de un interés por los resultados inmediatos y sustanciales a los efectos a largo plazo y a cuestiones de diferente índole (por ejemplo, el Estado) relacionadas con una situación decisional. La arquitectura de estos valores no se presta fácilmente a descripciones en términos de funciones de preferencia bien definida. El comportamiento, que se deriva en apariencia de los valores opera sin preocuparse en lo más mínimo de este hecho. No todos los valores se tienen en cuenta al mismo tiempo; la atención más que la utilidad parece explicar gran parte del comportamiento (Cyert y March, 1963). Al mismo tiempo las creencias y las preferencias parecen ser el resultado del comportamiento en la misma medida en que lo son los determinantes. Los motivos y las intenciones se descubren post factum (March, 1972).

Tenemos necesidad de una teoría que considere la posibilidad de que pueda haber posturas y creencias sin implicaciones de comportamiento, que puede haber comportamiento sin ninguna base en preferencias individuales y que pueda haber un intercambio entre el comportamiento y la definición (y redefinición) del interés individual.

Acción individual y elección organizativa. —Las elecciones de la organización se consideran normalmente como resultados que se derivan de las acciones individuales. Un proceso decisorio transforma el comportamiento de los individuos en algo que se puede llamar acción organizativa. Las investigaciones sobre la naturaleza de esta «mano visible» comprenden gran parte de la literatura; la mayor parte de los problemas teóricos se representan por cuestiones de caracterización abordadas por medio de metáforas adecuadas. El proceso a veces se toma por medio de metáforas de deducción (fines de la organización, fines secundarios, eficacia), y a veces por metáforas de conflicto explícito (contratación, procesos políticos, poder). Cada una de estas metáforas acepta la noción de base según la cual la elección de la organización es comprensible como consecuencia de la acción individual. Interpretan las organizaciones como instrumentos de los individuos.

Nuestras observaciones sugieren que la relación existente entre la acción individual y la acción de la organización es a veces bastante blanda. A veces se observa que el proceso decisorio interno no está estrechamente vinculado a la acción, por ejemplo la línea de conducta escogida, el precio establecido, el hombre contratado. Más bien va ligada a la definición de verdad y virtud en la organización, al establecimiento del estado, al mantenimiento o al cambio de la buena voluntad, de la lealtad, de la amistad, de la fidelidad y la legitimación, a la definición y la redefinición del «interés de grupo». En pocas palabras, el proceso decisorio formal está a veces directamente conectado con el mantenimiento o el cambio de la organización como unidad social, así como a la realización de un proceso decisorio colectivo capaz de producir resultados sustanciales. Una teoría de la elección organizativa probablemente debería ocuparse del intercambio entre estos dos aspectos del proceso interno.

A veces observamos un impacto considerable en el proceso del flujo temporal de las acciones autónomas. Necesitamos una teoría que considere la secuencia temporal de las diferentes acciones individuales y el contexto modificado de cada acto. La mayor parte de las teorías implica la importancia del contexto de un acto. Normalmente asumen que este contexto tiene propiedades estables que permiten previsiones no condicionadas.

Observemos un conjunto más interactivo, ramificado y contextual de conexiones entre los participantes, los problemas y las soluciones en una organización.

A veces observamos un proceso interno neutralizado por los acontecimientos externos. La acción organizativa depende en considerable medida del proceso interno. Es conocida la versión dramática en la que un actor externo interviene directamente o donde algún acontecimiento externo cambia por completo las condiciones sobre cuya base opera la organización. De forma parecida, sólo raramente se pide a los macroteóricos del proceso social que consideren los detalles de los fenómenos organizativos. Las teorías del mercado de los movimientos sociales de largo plazo han identificado importantes características de la estructura profunda de los fenómenos organizativos; sería disparatado, en las situaciones de elección de una teoría de la organización, no reconocer el grado en el que el proceso decisorio forma parte de un flujo más amplio de acontecimientos. A nosotros nos sirve una teoría de la elección capaz de articular los vínculos entre el contexto ambiental de las organizaciones y sus

acciones, de forma que ninguna de ambas constituya simplemente la «variación no explicada» que queda del otro.

En general, tenemos necesidad de una teoría de la elección de la organización que considere la conexión entre las acciones individuales y las acciones de la organización, quizá como variables. La acción organizativa puede estar determinada o contenida intensamente por tuerzas externas. El proceso interno puede estar vinculado a otros fenómenos además de a la elección de la organización (por ejemplo, al establecimiento del estado, la definición de la verdad y de la virtud). La estructura del proceso interno puede depender en amplia medida del tiempo; los contextos cambiantes de los actos individuales pueden dar origen a acciones organizativas no anticipadas ni deseadas por nadie.

Elecciones de la organización y respuesta ambiental. – El ciclo completo de la elección presupone un vínculo entre las acciones de la organización y las acciones ambientales. Las últimas se tratan como respuestas a las elecciones efectuadas en la organización ⁽⁴⁾. El principio es sencillo. Supongamos que haya un entorno con un esquema de respuestas y acciones alternativas por parte de la organización. Los votantes responden a las plataformas de partido o a las imágenes de los candidatos. Los consumidores responden a la calidad del producto y al precio. Los competidores responden a los desafíos. Los estudiantes responden a los currícula. Los ciudadanos responden a los experimentos sociales. Nuestras ideas sobre la captación de la organización y sobre la selección natural se derivan de este paradigma (Winter, 1964).

Tenemos necesidad de una teoría del entorno que este menos centrada en la organización, una teoría en la que las acciones y los acontecimientos que tengan lugar en el entorno tengan quizás menos que ver con la actividad de la organización.

Los actos ambientales frecuentemente se deben interpretar en términos de relaciones entre los acontecimientos, sus actores y las estructuras del entorno, y no como respuestas a la actuación de la organización. En consecuencia, la misma acción organizativa tendrá diferentes respuestas en tiempos diversos, y diversas acciones organizativas tendrán la misma respuesta. El mundo de lo absurdo resulta más adecuado para comprender los fenómenos de la organización que la idea de una estrecha conexión entre la acción y la respuesta.

Esta independencia de la acción de la respuesta está acentuada por nuestra tendencia a tratar de explicar las «sutiles graduaciones» de ambas. Las organizaciones actúan en el ámbito de los confines delimitados por el entorno. En las raras ocasiones en las que superan esos límites, existe la posibilidad de que el entorno reaccione de liorna no ambigua. Sin embargo, durante lo mayor parte del tiempo la gama de los comportamientos es relativamente limitada, y en este ámbito sólo una pequeña parte de la variación en la respuesta se puede atribuir a las variaciones en la acción. En la medida en la que nosotros deseamos explicar las variaciones en el comportamiento de la organización en el ámbito en el que la observamos, tendremos necesidad de una teoría que reconozca tan sólo un modesto vínculo entre la respuesta del entorno y la decisión de la organización ⁽⁵⁾.

Respuesta ambiental y creencias individuales. — La teoría clásica ofrece dos versiones alternativas de cómo las acciones ambientales y los acontecimientos están vinculados al conocimiento individual. En la primera versión, el problema se considera como inexistente. Los que toman las decisiones en la organización disponen de informaciones perfectas sobre alternativas y sus consecuencias. Ya que el ciclo completo se puede comprender bien hasta el punto de prescindir de las acciones singulares, no hay aprendizaje en el sistema. En la segunda versión, la conexión se comprende en términos de un modelo de adaptación individual y racional. Las opiniones y los modelos del nuncio están Orientados a la realidad por medio de la experiencia. Se observan los acontecimientos: el individuo cambia sus opiniones en función de su experiencia, y perfecciona su comportamiento sobre la base de su feedback.

Nuestras observaciones sugieren una modificación de este plinto de vista. Existe la necesidad de introducir ideas en el proceso sobre cuya base se constituyen opiniones en un entorno organizativo. En muchos contextos la interpretación de un proceso de elección de la organización es importante, tanto como, la acción inmediata y autónoma que nosotros considerarnos normalmente ⁽⁶⁾. Los individuos, así como las organizaciones o las naciones, elaboran mitos, novelas, leyendas e ilusiones. Desarrollan conflictos sobre mitos y sobre la ideología. Nosotros tenemos necesidad de modelos de desarrollo de la opinión que no presupongan un dominio necesario por parte de los acontecimientos o de la «realidad objetiva».

Las acciones ambientales y los acontecimientos son frecuentemente ambiguos. No está claro lo que sucede ni por qué sucede. La ambigüedad puede resultar inherente a los acontecimientos o causada por dificultades

que encuentran los participantes al observarlos. La complejidad del entorno y el cambio que tiene lugar en él superan con frecuencia nuestra capacidad cognoscitiva. Además, nuestras interpretaciones raramente se basan tan sólo en nuestras observaciones, sino que se basan en las interpretaciones ofrecidas por otros. Nuestra confianza en las interpretaciones depende claramente de nuestra confianza en aquéllos que suministran dichas interpretaciones. El grado de ambigüedad dependerá notablemente de la eficacia de los canales a través de los cuales se transmiten las interpretaciones.

La elaboración de una teoría así resulta particularmente conveniente para el estudio de las organizaciones. La gran parte de lo que nosotros sabemos o consideramos saber se basa en nuestra interpretación de las informaciones de los participantes. Cuando nosotros pedimos a un participante que cuente lo que ha sucedido, estamos solicitando su modelo de los acontecimientos. Cuando le pedimos a un participante que valore el poder relativo de los diferentes individuos o grupos, le pedimos que efectúe un análisis teórico complejo (March, 1966). Con frecuencia es cierto que los participantes se diferencian en modos significativos entre sí o de las interpretaciones que nosotros les damos en calidad de observadores externos. Para distinguir las complicaciones vinculadas a la comprensión de los informes de los participantes, debemos comprender el desarrollo de las estructuras de la opinión en una organización bajo condiciones de ambigüedad.

La revisión de algunas de las limitaciones del ciclo completo de la elección sugiere que nosotros podemos desarrollar algunas teorías que se ocupan de las complicaciones presentes en las relaciones entre opiniones individuales y acción individual, entre la acción individual y la elección de la organización, entre la elección de la organización y la respuesta del entorno y entre la respuesta del entorno y las opiniones individuales. Dichas teorías ya existen en la forma preliminar. Lo que podría distinguir su uso en el estudio de la elección de la organización es su vínculo para determinar una cierta comprensión de sus interacciones en las situaciones de elección.

2. REALIDAD, INTENCION Y NECESIDAD

Las limitaciones planteadas a título de elección completa sugieren también una serie de posibles «confusiones» en nuestras ideas comunes sobre los acontecimientos en la organización. La primera «confusión» potencial es la de presuponer que lo que parecía que iba a suceder realmente sucede. No estamos obligados a aceptar una interpretación rígidamente subjetiva de la realidad para afirmar que la mayor parte de lo que nosotros creemos saber sobre los acontecimientos que tienen lugar en las situaciones de elección de la organización, así como en los acontecimientos mismos, refleje una interpretación de los acontecimientos por parte de los actores de la organización y de los observadores. Estas interpretaciones están generadas en el ámbito de la organización ante una considerable ambigüedad perceptiva. La acción de la organización requiere un modelo del mundo. Ese mismo modelo adquiere interés para nosotros junto con el proceso sobre cuya base se desarrolla y experimenta modificaciones.

La segunda confusión potencial es la de suponer que lo que ha sucedido tenía que suceder. Es usual considerar las acciones de la organización en términos de intenciones, tanto organizativas como individuales; imaginar que los hombres tienen intenciones y que esas intenciones se traducen en acción de modo que convierte a la acción de la organización en un producto de la voluntad individual o de grupo. Si bien no todos consiguen obtener los resultados deseados, la razón primaria por la que una persona no consigue un resultado deseado es que éste último no es coherente con el resultado esperado por algún otro. Por eso las elecciones en el seno de una organización se producen por preferencias. Si algo ha sucedido, es porque alguien quería que sucediese; las intenciones diferentes producirán resultados diversos; las intenciones mejores producirán resultados mejores. La posición contraria es triple: en primer lugar el flujo de las acciones individuales produce un flujo de decisiones que no es deseado por nadie y que tampoco está ligado de forma directa a los resultados deseados. El proceso sobre cuya base el comportamiento particular del individuo se combina para producir el comportamiento de la organización no es aquél en el cual los cambios de intención producirán cambios sustanciales en la acción de la organización.

De hecho, el comportamiento de la organización está dominado en gran parte por reglas que existen y que se cumplen sin que ellas ejerzan un impacto significativo en las intenciones individuales. En segundo lugar, la

intención individual y la acción individual con frecuencia están ligadas sólo de forma débil. El comportamiento individual es en gran parte menos comprensible como consecuencia de las preferencias individuales y más como modelo de deberes y obligaciones. En tercer lugar, el simple proceso decisional en el seno de una organización muchas veces se neutraliza fácilmente por factores exógenos que con frecuencia son más constrictivos que las acciones de los participantes en el proceso.

La tercera confusión potencial es la que nace del presupuesto de que todo lo que sucede debía suceder. El presupuesto es clásico. Ya que el objetivo se adopta para explicar el motivo por el que tiene lugar un resultado particular (decisión) en la organización, los acontecimientos observados se tratan como si tuviesen un estatus excepcional en comparación con los acontecimientos que no han tenido lugar. Las diferencias que existen entre un resultado observado y los resultados alternativos posibles, pero que no se han realizado, se consideran fundamentales. En nuestra opinión, esta idea es errónea. Las diferencias sustanciales en los resultados finales muchas veces se producen por pequeñas (y sustancialmente imprevisibles) diferencias en los acontecimientos intermedios que conducen a los desenlaces.

Los procesos que tienen fuerza de ley están sujetos a una variación determinada esencialmente por el caso (⁷). En consecuencia, una interpretación de un acontecimiento debería incluir una interpretación de acontecimientos alternativos que habrían podido tener fácilmente lugar, pero que no llegaron a realizarse.

Las tres «confusiones potenciales», son particularmente significativas en el estudio de la organización porque influyen tanto en los métodos de la investigación como en el estilo de la teoría sobre las organizaciones. Si las opiniones de los participantes en la organización constituyen una estructura destinada a ser comprendida por sí misma, nosotros tenemos necesidad de una mayor sofisticación para comprender los datos de campo normales: el proceso sobre cuya base las personas en una organización llegan a considerar que lo que ellas piensan sobre los acontecimientos y la organización es suficiente para hacer volar cualquier transformación de las opiniones sobre los fenómenos a los que hacen referencia.

Si no podemos suponer que los resultados de las decisiones son necesariamente intencionales, nos encontrarnos con problemas teóricos. Muchas teorías organizativas parten del presupuesto sobre cuya base los

individuos y los grupos persiguen objetivos y los resultados de la organización reflejan esa investigación de torna más bien evidente por si misma. Por eso nosotros tratamos de descubrir quiénes son los participantes, cuales son sus intenciones, sus opiniones y recursos. Nosotros estamos motivados para ver las técnicas de «preferencia revelada» para identificar las intenciones o las técnicas de distribución de los recursos con objeto de identificar el poder no como tautologías de definición, sino como reflejo de la estructura subyacente a un proceso intencional. En la medida en la que el proceso que está en la base no es intencional, cambia el significado y la utilidad de dichos procedimientos, así como nuestra metáfora para comprender los acontecimientos.

Si lo que sucede se considera tan solo como una de tantas cosas que habrían podido suceder fácilmente, tenemos necesidades de una metodología histórica diferente. Al igual que otros muchos históricos, los estudiosos de las decisiones tienden a aceptar el convencimiento según el cual la precisión de un resultado realizado demuestra la necesidad de dicho resultado. Relativamente pocos estudiosos de historia de las decisiones escriben estas historias prestando atención a los escenarios alternativos con probabilidades comparables a la de los acontecimientos observados. El problema, naturalmente, no es solo de los estudios de las decisiones organizativas, sino que incluye un profundo desafío a la ideología convencional sobre la relación entre la teoría y los datos.

3. CONCLUSION

Nosotros nos quedamos en la tradición que considera a los participantes de la organización como solucionadores de problemas y tomadores de decisiones. De todos modos suponemos que los individuos se encuentran en un mundo más complejo, menos estable y menos comprimido que el descrito por las teorías normales sobre la elección de la organización. Se encuentran en un mundo en el cual sólo ejercen un control modesto. Del mismo modo establecemos como premisa que los participantes de la organización tratarán de comprender lo que está sucediendo, tratarán de preocuparse y de activar sus recursos para resolver sus problemas y mover el mundo en las direcciones deseadas. Estos intentos tendrán un carácter

menos heroico que el asumido en las historias del ciclo perfecto, pero serán reales.

Hemos mantenido que cualquier conexión en el ciclo básico de la elección se puede romper o puede cambiar de forma tan significativa que modifique también las implicaciones de todo el sistema. La intención no controla el comportamiento de forma precisa. La participación no es una consecuencia estable de las propiedades de la situación de elección o de las preferencias individuales. Los resultados no constituyen una consecuencia directa del proceso. La respuesta ambiental no siempre se puede atribuir a la acción de la organización. La opinión no siempre es un resultado de la experiencia.

Además, el ciclo está frecuentemente influido por factores exógenos que quedan fuera del control del proceso interno. El proceso está radicado en un sistema amplio. En situaciones de realización relativamente simple, cada una de estas conexiones puede quedar superada por efectos exógenos. Los factores externos pueden dictar la acción individual sin tener en cuenta la captación individual, la acción ambiental sin tener en cuenta la acción de la organización, o la captación individual sin referencia a la acción ambiental.

Para afrontar estos problemas en una teoría de las organizaciones necesitamos tres grupos de ideas teóricas vinculadas entre sí.

En primer lugar, necesitamos una teoría distinta de la elección de la organización. Una teoría así deberá ser contextual en el sentido de que refleje los modos en los que los vínculos en el ciclo completo de la elección se resientan por los acontecimientos externos, por la sucesión temporal de los acontecimientos, y por los diferentes modos en los que los participantes actúen en el escenario. Deberá ser estructural en el sentido de que deberá reflejar los modos en los que puedan surgir elementos estables en un sistema altamente contextual. Hemos intentado plantear las bases de una teoría así en otro lugar (Cohen, March y Olsen, 1972).

En segundo lugar, tenemos necesidad de una teoría de la atención organizativa. Una teoría así debería considerar problemática la ubicación de la atención por parte de los participantes potenciales. ¿Dónde aparecerán? ¿Cuáles son los límites estructurales de su actividad decisional? ¿Cómo sitúan el tiempo dentro de esos límites? Una teoría así debe interesarse por los elementos de la elección racional en la localización de la atención, la importancia del aprendizaje, la modificación de las reglas de atención y las normas de obligación que orientan la atención individual hacia intereses

alternativos de la organización. Hemos tratado de indicar las líneas esenciales de esta teoría en un artículo posterior.

En tercer lugar, tenemos necesidad de una teoría del aprendizaje en condiciones de ambigüedad. El ciclo completo es implícitamente una teoría del aprendizaje. ¿Qué sucede cuando el ciclo es incompleto? ¿Cuál es una perspectiva posible sobre el cambio y el desarrollo de las estructuras de la creencia?

A medida que profundizamos en estas ideas iremos elaborando una serie de temas que son familiares a los lectores de la literatura moderna sobre la elección de la organización. El trabajo que nosotros presentamos tiene fuentes conocidas. De hecho, tenemos una deuda particular con Allison (1969), Coleman (1957), Crecine (1969), Cyert y March (1963), Heider (1959), Hirschman (1970), Jacobsen (1964), Lindblom (1965), Long (1958), March y Simon (1958), Schilling (1968), Steibruner (1974), Stinchcombe (1974), Thompson (1967), Vickers (1965) y Weick (1969b). Nuestras intenciones son conservadoras. Deseamos continuar un curso de desarrollo teórico como el que ha sido expuesto por una serie de estudios sobre las situaciones de elección de la organización.

NOTAS

- (1) Esta sección hace referencia directa a MARCH y OLSEN, 1975.
- (2) El concepto de participación es amplio. Lo utilizaremos con referencia a las actividades de investigación de informaciones, discusión, de proselitismo, de participación en las reuniones, de voto, de discursos, de organización de campañas y de competencia para obtener cargos, sin referencias a la motivación o al efecto de las actividades. El criterio central se convierte por tanto en la presencia o la frecuencia.
- (3) Numerosas personas han sugerido modificaciones. WEICK (1969b, p. 29) indica que la asunción en la teoría de la organización según la cual «una vez que se han condicionado las percepciones de los miembros de la organización seguirá automáticamente una acción coherente con estas percepciones» no ha sido tocado por el reciente trabajo realizado por los psicólogos interesados por descubrir en qué modo las opiniones y los valores se traducen en acción. Tanto Weick como Bern sostienen teorías según las cuales el conocimiento sigue a la acción. La primacía del comportamiento o de la práctica sobre las ideas o sobre la teoría es un tema clásico en la teoría marxista. Con frecuencia el punto de partida está constituido por la afirmación según la cual la vida no está determinada por la conciencia, sino que el conocimiento está determinado por la vida (Marx y Engels). De todos modos el debate entre los marxistas y los no marxistas ha distraído en cierto modo la atención del debate entre marxistas sobre el papel de las ideas como fuerza impulsora de la historia, Ibsen reflexionaba en parte sobre dicha complejidad cuando ponía en boca de Peer Gynt (mientras observaba a un hombre que se estaba cortando un dedo para evitar que le llamasen a filas): «El pensamiento, quizá el deseo, la voluntad. Aquéllo los podía entender, ipero hacer el muerto!, no, eso me asombra».
- (4) Hay dos versiones de la teoría: la organización fuerte que adapta el entorno a sus decisiones, y la organización débil «condicionada» por el entorno.
- (5) Los participantes en una organización probablemente verán diversas circunstancias una conexión más estrecha de la que en realidad es entre la acción y la respuesta. Por consiguiente, uno de los -mayores

fenómenos que nos servirá para comprenderla es precisamente la captación en el seno de las organizaciones.

- (6) Vickers está interesado en estos dos resultados de las elecciones: los «acontecimientos,» y las «ideas». Considera las Royal Commissions como unidades de las que se supone que raramente producen elecciones directas, sino capaces de condicionar las opiniones y las concepciones o la «posición valoradora de un cierto fenómeno».
- (7) La idea según la cual algunos procesos pueden ser comprensibles sólo hasta un cierto nivel de distribución es una idea familiar. Impregna gran parte de la física, de la biología y de las economías modernas. Lo que distingue los campos en los que es común queda representado por la medida en la que tienen la oportunidad sustancial de estudiar empíricamente los efectos agregados. El estudio del decision making organizativo está en gran parte más próximo a la práctica histórica o clínica. Es más probable que los datos asuman la forma de resultados individuales. En estos campos hay una marcada tendencia a tratar el resultado como comprensible en sí mismo, más que como una instancia en una distribución. Sin embargo, parece imposible que la naturaleza haya subdividido los fenómenos de modo tan ordenado como para asegurar que sólo estos procesos que generan numerosas observaciones estén sujetos a una comprensión incompleta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLISON, G. T. (1969), «Conceptual Models and the Cuban Missile Crises», en American Political Science Review, 63, pp. 689-718.

BECKER, G. S. (1965), «A Theory of the Allocation of Time» The Economic Journal, 75, pp. 493-517.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G., y OLSEN, J. P. (1972), «A Garbage Can Model of Organizational Choice» Administrative Science Quarterly, 17, núm.1, pp. 1-25.

COLEMAN, J. S. Community Conflict (Glencoe: Free Press, 1957).

CRECINE, J. P. Governmental Problem Solving: a Computer Simulation of Municipal Budgeting (Chicago: Rand McNally, 1969).

CYERT, R., y MARCH, J. A Behavioral Theory of the Firm (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963). (Traducción al italiano: Teoria del comportamento d'impresa, Milán, Angeli, 1970.)

HEIDER, F. The Psychology of Interpersonal Relations (Nueva York: Wiley, 1959). (Traducción al italiano: Psicologia delle relazioni interpersonali, Bologna, Il Mulino, 1972.)

HIRSCHMAN, A. O. Exit, Voice and Loyalty (Massachusetts: Harvard University Press, 1970). (Traducción al italiano: Lealtà, defezione e protesta, Milán, Bompiani, 1982.)

JACOBSEN, K. D. Teknisk Hjelp og Politisk Struktur (Oslo: Universitetsforlaget, 1964).

LINDBLOM, C. E. The Intelligence of Democracy. (Nueva York: MacMillan, 1965).

LINDER, S. B. The Harried Leisure Class (Columbia: University Press, 1970).