

**39**

## **DECISIONES: ¿UNA O MAS TEORIAS?**

Silvia Gherardi

FUENTE ORIGINAL TRADUCIDA

Gherardi, S., 1985, Sociología delle Decisioni Organizzative, Bologna: Il Mulino, pp. 161-208.

## DECISIONES: ZUNA O MAS TEORIAS?

**Silvia Gherardi**

En 1975 Hooker, Leach y McClennen, en la introducción a un seminario internacional sobre la fundación y la aplicación de la teoría de las decisiones que se celebró en la Universidad de Wester Ontario, planteaban el problema de la integración de las diferentes dimensiones de análisis de la decisión en una base teórica común.

Como todos los cultivadores de la materia admiten, plantear el problema ya es un paso en el camino hacia su solución, pero hasta hoy debemos compartir las conclusiones de los autores arriba indicados: no se puede decir que exista una teoría general de la decisión, las múltiples aplicaciones desarrollan terminologías y propuestas diferentes y, en general, falta la conciencia de conexiones comunes que se refieran a un único cuerpo teórico.

A pesar de ello se puede delinear una convergencia tendencial hacia una teoría capaz de explicar el conjunto de fenómenos que constituyen una decisión, aunque con graves lagunas referidas a la importancia relativa de cada variable en condiciones distintas y sobre las interacciones recíprocas.

En aquella ocasión, los responsables del seminario habían identificado una posible integración entre las teorías formales, las normativas y las eurísticas a partir de la teoría de los juegos.

Sin embargo, la teoría de los juegos no es la panacea universal, pues se consideraba como carente desde el punto de vista de la teoría dinámica (el origen y el cambio de los valores, las creencias, etc.), y se habían propuesto dos hipótesis de desarrollo divergentes para la discusión: a), una reorientación de la teoría de los juegos que problematizase el carácter «reactivo» (según el cual cada participante adapta su elección a lo que hacen los demás) para centralizar más los conceptos de cooperación y de elección coordinada; b), una conceptualización más sofisticada de la

elección individual e independiente para ampliarla posteriormente a los problemas de las elecciones interdependientes.

En mi opinión, la interdependencia en las dimensiones y en los niveles de la decisión es precisamente la que apela a un planteamiento interdisciplinario que desarrolla instrumentos de comunicación entre las dimensiones matemática, económica, psicológica y social y entre el nivel de la decisión individual, de grupo en contextos poco estructurados y de grupo dentro de las organizaciones. El terreno de la confrontación y de la integración viene dado por el problema de la justificación epistemológica de las premisas y por el problema de la inducción como base de la fundamentación científica.

## **1. ¿UNA ELECCION CONTINGENTE?**

A partir de la consideración general de que existe una pluralidad de teorías de la decisión, divergentes y contrapuestas, que figuran a la cabeza de ámbitos disciplinarios diversos, de varias escuelas y demás filones de interés, surge el problema de la orientación en la elección, de la coherencia interna de los presupuestos, del modelo de referencia, del nivel de análisis y de la tipología más adaptados al tipo particular de investigación.

Dado el estado actual del arte, existe una amplísima literatura que propone modelos decisionales que difieren entre sí sólo por aspectos marginales y, si se considera el elevado número de variables y sus composiciones sobre las que teóricamente es posible jugar, aún son muchos los modelos «nuevos» que podrían surgir. Creo que este cambio, intrínsecamente digno, responde más a las reglas del juego internas de la comunidad científica que a una necesidad cognoscitiva.

Sin embargo, si no se dispone de una teoría y de un modelo universalmente válidos, es necesario escoger con cuidado las referencias teóricas y adaptar con flexibilidad los instrumentos empíricos al tipo de realidad que se trata de analizar.

Con un planteamiento pragmático, pensando de nuevo los modelos decisionales expuestos como cabezas de escuela de otros tantos filones, se puede sugerir una elección contingente del modelo en función de su utilidad y no en función de un principio de verdad.

Por lo tanto, se trata de preguntarse sobre el criterio de elección.

Algunos criterios son inherentes al investigador: la colocación disciplinaria que lleva a privilegiar algunas dimensiones sobre otras, el tipo de datos a investigar (cuantitativos y cualitativos); el «interés del conocimiento» como se refleja en la formulación de las preguntas; los valores del individuo por el hecho de que pueden predisponer a la adhesión a una escuela de pensamiento más que a otra y tras basarse en la interpretación de los resultados (anteriormente se ha presentado el ejemplo de la imagen de la organización que tiene en mente el investigador).

Otros criterios son inherentes a la decisión objeto de investigación, al sujeto decisional y al contexto dentro del cual tiene lugar dicha decisión; sobre estos puntos resulta conveniente una articulación más precisa.

Es conveniente precisar que se está tratando de decisiones que se toman en el seno de organizaciones y que éstas tienen el carácter de comprometer solidariamente a los hombres que trabajan en ella, pero que no agotan todas las decisiones que tienen lugar dentro de dicho contexto, en cuanto que las elecciones interdependientes que los individuos pueden realizar y que no se reflejan en los «output» organizativos no constituyen objeto de este tratado <sup>(1)</sup>. Por este motivo el principal criterio de elección del modelo decisional debe basarse en características de la organización.

La hipótesis que apoya esta afirmación es que entre forma organizativa y modalidad del proceso decisional existe un cierto isomorfismo. Las argumentaciones de apoyo de esta postura no están hasta ahora apoyadas por pruebas empíricas adecuadas; los datos de la investigación, de la que se han sacado los casos del primer capítulo, han sido la base para formular dicha hipótesis y para verificar parcialmente su credibilidad; de todos modos todavía es necesario recoger un mayor número de pruebas empíricas.

De cualquier forma son numerosos los indicios de reflexión que sugieren una relación entre las dos variables:

- Las organizaciones simples y las organizaciones complejas conocen procesos decisionales, más simples y más complejos respectivamente.
- Las organizaciones complejas y articuladas en más polos de organización semiindependientes presuponen procesos decisionales formalmente participativos.
- Las organizaciones complejas y fuertemente centralizadas son la sede de procesos decisionales centrados en el vértice y organizados según líneas de autoridad claramente explicadas.
- Las organizaciones más abiertas, es decir, con una red compleja de relaciones interorganizativas (como puede ser la administración pública), a causa de las interconexiones entre las decisiones propias y las de los demás, conocerán un menor grado de autonomía decisional (gradualismo e incrementalismo) frente a organizaciones relativamente más cerradas, que tendrán un control más directo en los propios objetos de decisión y en las propias acciones.
- Las organizaciones de seguimiento, de adaptación, de integración o de latencia (por usar un criterio de diferenciación en el que se base la división del trabajo en la sociedad) están caracterizadas por una tecnología más rígida o más elástica, es decir, por grados diversos de certeza e incertidumbre relativos a todos los parámetros de la organización: mayor certidumbre, potencialmente, implica una mayor centralización y mayores posibilidades de control, por el contrario la incertidumbre está frecuentemente, aunque no necesariamente, relacionada con formas participativas, con la búsqueda de consenso y con pequeños desplazamientos de las decisiones precedentes.

En la base de un complejo de características de una organización, el investigador con un mínimo de experiencia sabrá prever a grandes líneas, por ejemplo, si el modo predominante de tomar decisiones se asemejará más al modelo racional o al «garbage can».

De todos modos lo intuitivo no es generalmente aceptado como criterio científico, y entonces la función del investigador es la identificación de una o de más variables sintéticas que sean capaces de suministrar dicha información con un mayor grado de fiabilidad y de verificabilidad.

Una variable idónea para este fin la constituye la principal modalidad de coordinación del trabajo de esta organización, en el supuesto de que la principal diferencia entre los modelos decisionales esté constituida por el grado de estructuración del campo decisional. Intuitivamente se toma la diversidad entre decisiones que se asumen en una interacción cara a cara, decisiones individuales como pueden ser las del consumidor, decisiones de grupo en contextos escasamente estructurados, como un grupo de amigos que va al cine, o como un grupo de opinión (o un movimiento colectivo), y así en contextos no sólo formalizados como organizaciones, sino estructurados más o menos rígidamente.

Las causas, las oportunidades o el valor atribuido a una mayor o menor estructuración del trabajo de una organización no se están debatiendo aquí; por el contrario, de la constatación de la existencia de organizaciones estructuradas con mayor o menor intensidad se identifica en la variable «principal modalidad de coordinación» un instrumento de descripción y de comparación entre organizaciones.

Indirectamente ha sido precisamente la tipología de la organización, propuesta por Mintzberg (1979), basada en esta variable, la que ha sugerido el poder discriminatorio de ésta al localizar, dentro de organizaciones diversas, las principales variables decisionales y, en consecuencia, identificar las premisas de la decisión objetivadas en la estructura.

La división del trabajo asigna diversas ubicaciones en la escala jerárquica de autoridad, distribuye autoridad decisional basada en la competencia, establece diversos niveles decisorios: son las premisas decisionales situadas en el nivel de la estructura privada de sujeto.

Al mismo tiempo, la realidad social dentro de la organización se forma por la interacción de personas diversas, que ocupan papeles diferentes en posiciones de autoridad y de poder diferenciadas: en la autoorganización de la vida cotidiana se sedimentan ulteriores premisas decisionales, específicas de cada realidad organizativa, en su unicidad, y sólo cognoscibles a través del análisis directo.

La comparación entre organización y modalidades decisionales se puede realizar a priori sólo considerando las variables relativas a la estructura: las modalidades de coordinación y de control determinan la centralización vertical y la descentralización horizontal, identificando así el desplazamiento de áreas decisionales.

Según que la coordinación y control se consiga a través de: a), supervisión directa; b), normalización de los procesos laborales; c), normalización de los productos; d), normalización de los requisitos; e), adaptación mutua, los tipos correspondientes de organización se distribuyen a lo largo de un continuo de centralización/descentralización horizontal; la configuración piramidal será más o menos acentuada (fig. 1). Análogamente, el poder decisorio estará más centrado y desplazado hacia lo alto o, por el contrario, más distribuido.

Factores como la dimensión, la tecnología, el tipo de producto (bienes o servicios) y el entorno operativo inducen a escoger una modalidad de coordinación más que otra, y a su vez ésta diseña diferentes tipos de relación entre las cinco partes que, según Mintzberg, constituyen una organización: el vértice estratégico, la línea intermedia, el núcleo operativo, la estructura tecnológica y el equipo de apoyo. Cada parte sigue lógicas y estrategias de acción propias (véase la figura posterior).

En la base de la variable «principales modalidades de coordinación», el autor construye una tipología de las organizaciones: a), la estructura simple (por ejemplo, la empresa artesana); b), la maquinaria burocrática (empresa automovilística); c), la burocracia profesional (universidad); d), la estructura divisional (sector industrial dividido en mercados); e), la adhocracy (sociedad de proyecto).

El mérito de esta tipología consiste en delinear la relación entre la forma estructural y el peso y la autonomía interna de las cinco partes anteriores.

A su vez, las variables precedentes predisponen a una modalidad decisonal predominante: yendo por el continuo de la centralización y la descentralización, veremos que hacia el primer polo prevalecerán los grupos decisionales restringidos, jerárquicamente estructurados, tendencialmente cohesionados y estables en el tiempo, independientemente del tipo de decisión que haya que tomar; por el contrario, a modalidades de coordinación más descentralizadas corresponderán con mayor frecuencia grupos decisionales ad hoc, cuyos miembros participarán en virtud de la competencia, de la jerarquía o de la representación de intereses.

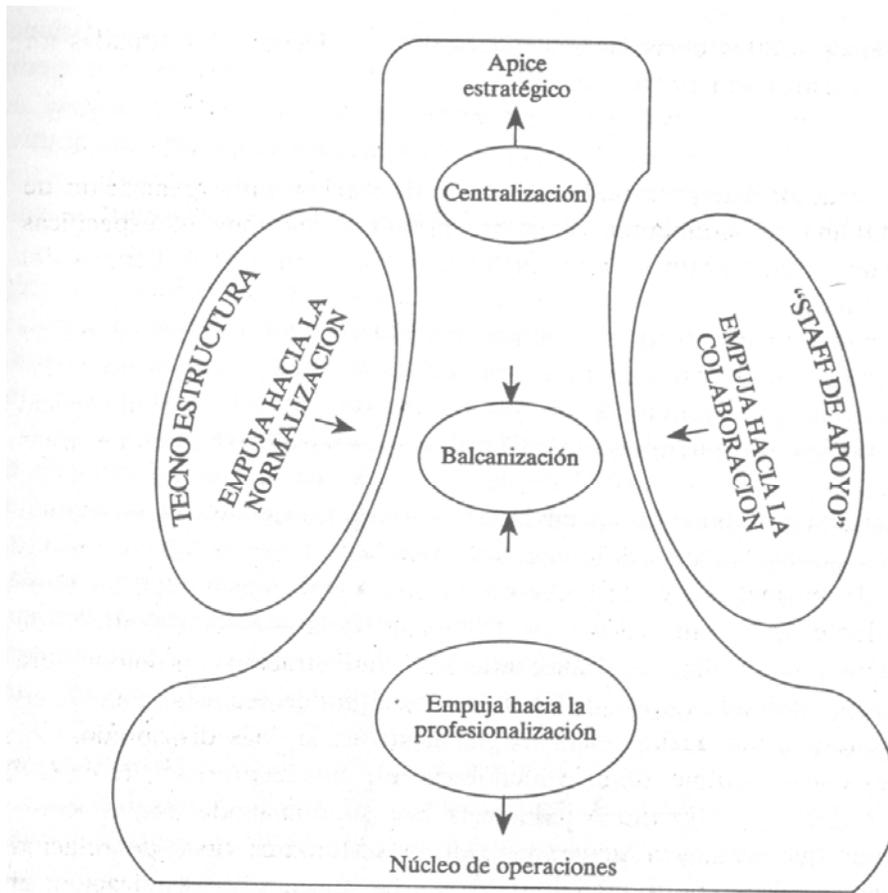


FIG. 1.—Configuración y dinámicas estratégicas interorganizativas (adaptado de Mintzberg, 1979a)

En consecuencia, también habrá un número más o menos restringido de los lugares decisionales, identificables sobre todo en función del criterio de la autoridad formal o del de la competencia. También la participación, además de ser cuestión de estilo direccional y de clima cultural, tendrá una base estructural en cuanto que a una mayor articulación de la organización, a una multiplicación de los lugares de decisión y en algunos casos a una mayor cualificación profesional (por ejemplo, en las burocracias profesionales) corresponderán modelos decisionales participativos.

Una excepción notable está constituida por las organizaciones divisionalizadas y probablemente también por las organizaciones que son agregados de más suborganizaciones semiindependientes (como en ciertos sectores de la administración pública), en cuanto que, más allá de un cierto umbral dimensional o articulación territorial, a la descentralización

le corresponde una formalización más elevada de los procedimientos decisorios; la programación fundamentalmente rígida y vinculante polariza las modalidades decisorias: las metadecisiones sobre las decisiones de las divisiones se toman en las instancias de ubicación presupuestaria anual de los recursos, por un grupo restringido, pero no cohesionado, que representa las divisiones; en el seno de éstas, las modalidades decisionales siguen un procedimiento formal ya programado, que sin embargo no excluye la competencia de modalidades informales de tipo participativo o la delegación en grupos ad hoc, salvo un posterior bienestar de nivel superior.

El nexo entre la estructuración y las modalidades decisionales quedaría sostenido por datos empíricos, aunque sin que existiera una total correspondencia porque la autoorganización, segunda fuente de premisas precisionales, podría cambiar el marco de forma sensible.

Esta hipótesis de posterior investigación obtiene una primera valoración por el análisis de los modelos decisionales antes descritos: cada uno de ellos, aunque no plantea explícitamente dicha conexión, se ha formulado analizando organizaciones diversas.

Sin embargo, se puede notar cómo el modelo de la elección racional y de la racionalidad limitada tiene como base organizaciones en las que prevalecen las primeras tres modalidades de coordinación: los modelos político-burocráticos, o más en general los que contemplan el conflicto, se han formulado sobre la base de organizaciones coordinadas para la mutua adaptación o a través de la normalización de los requisitos profesionales.

Por tanto, si se quieren comparar los procesos decisionales en diversas organizaciones, la variable independiente no puede ser la modalidad de coordinación interna. Si el objeto de análisis es el proceso decisional en una organización particular, la variable anterior contiene la indicación de los grados de libertad y de participación que están a disposición de cada persona que decide, pero algunas de sus dimensiones internas se convierten en «datos» de la situación, mientras que la dimensión variable está constituida por la relación entre los sujetos de la decisión. De hecho, los que toman la decisión están situados dentro de las actividades de los cinco lugares organizativos recordados anterior —ápice estratégico, línea intermedia, tecnoestructura, staff de apoyo y núcleo de operaciones— y siguen al mismo tiempo estrategias que se derivan de su situación estructural y estrategias individuales y relacionales.

Así se delimitan dos criterios guía para orientar la elección del modelo decisional: uno relativo al tipo de organización y otro relativo al sujeto decisional.

No me detendré en este último criterio, porque de todo lo expuesto hasta ahora resulta evidente que es una desviación tratar la instancia decisional de una organización como sujeto particular o asimilable a él: aunque la organización fuese relativamente simple y centralizada como para poder identificar a una persona particular como fuente de decisiones, las dinámicas entre los sujetos y las de relación con los que toman indirectamente las decisiones (los demás que se tienen en cuenta) constituyen variables de la decisión que influyen en el proceso y en el resultado. También las problemáticas de la llamada decisión colectiva (Coleman, 1966) van más allá del gentlemen agreement que consiste en establecer una regla decisional (como el tipo de mayoría para las votaciones), en considerar a cada actor a la busca racional del logro de su propio interés o en tratar de establecer un criterio de utilidad, expectativas, preferencias o interés colectivo.

Por esta razón la omisión del término «colectivo» es deliberada; el sujeto decisional no se considera «dado» ni inmutable en el proceso, ni que se pueda prescindir del mismo; con el término de «sujeto decisional» se incluyen sin embargo todos los órganos decisorios que participan en el proceso, bajo diferente título y ubicados contextualmente, tanto en base de la localización estructural en la organización como en función de las relaciones recíprocas de poder. No se puede prescindir de estas últimas, ni presumir que las posiciones de poder sean simétricas; sin embargo, tampoco se puede excluir a priori el hecho de que el investigador tenga fundados motivos para presumir un sujeto decisional unitario y, en consecuencia, prefiera un modelo decisional coherente.

Finalmente, una última orientación para una elección contingente se refiere al tipo de decisión que se trata de interpretar.

Este último punto puede conducir a posiciones radicalmente contrapuestas. Por ejemplo, si se acepta la postura de Diesing (1962), que distingue entre decisiones económicas, sociales, jurídicas, técnicas y políticas en función de las diferentes racionalidades que, en su opinión, operan en cada tipo, nos tendremos que dirigir a la construcción de modelos específicos dentro de cada ámbito disciplinario. Continuando deliberadamente con esta línea de pensamiento, podremos sostener la necesidad de modelos adecuados

para organizaciones políticas, productivas, para las asociaciones, etc. Dejando a salvo las diferentes especificidades disciplinarias, el investigador de problemas organizativos podría encontrarse en una situación embarazosa cada vez que quisiera analizar las decisiones corrientes de una organización (multidimensionales por definición) o comparar varias organizaciones de tipo distinto, por no hablar del hecho de que una misma decisión puede contener en sí misma todas las dimensiones precedentes.

Más bien, dentro de una investigación de convergencia tendencial entre los resultados de tantos estudios específicos, es necesario tener presente que el objeto de decisión contiene implícitamente muchos criterios decisionales, de los que no pueden prescindir los que toman las decisiones. Por ejemplo, una decisión «económica» puede hacer privilegiar el criterio decisional de la máxima ventaja con el menor costo ante un criterio de justicia distributiva y, aunque ambos criterios son aspectos del mismo problema, serán los que toman las decisiones los que atribuirán una connotación de cierto tipo más que de otro a la misma cuestión.

Anteriormente ya se ha dicho cómo el nivel de la decisión (estratégica, administrativa, operativa), en cuanto que está relacionada con diferentes grados de certidumbre e incertidumbre, de estabilidad y cambio (de rutina o innovadoras) y de formalización (bien estructuradas o escasamente estructuradas) puede ser un indicador en la elección del modelo.

Concretamente la dimensión que más discrimina se ha identificado en el predominio del contenido o en la de la relación, que no es una dimensión «objetivamente» relativa a la decisión, sino a la relación entre la decisión y los que la toman. En una decisión compleja escasamente estructurada, las características de la decisión no existen independientemente de los sujetos que la definen y esto hace necesario que se reconstruya el mundo según la perspectiva de los autores de las decisiones para poder comprender también la dinámica y los límites de dicha perspectiva.

Esto hace especialmente difícil construir una teoría de la decisión con claras reglas del tipo «si A, entonces B», tanto más cuando el nexo de la relación entre el sujeto, la finalidad de la acción y la elección de los medios no viene dado por causalidad simple de tipo lineal, sino que entre el proceso y el resultado no hay una estrecha dependencia si el uno se explica en función del otro.

Cuanto más articulado, largo y complejo sea el proceso decisional, tanto más probable será que algunos de los principales modelos decisionales sean capaces de explicar algunas fases, mientras que otras se comprenderán mejor por medio de otros modelos.

Este punto se desarrollará en los dos capítulos siguientes, cuando se afronte la diatriba sobre las fases y cuando se busque una complementariedad entre modelos, pero para concluir el presente artículo es oportuno que nos remitamos al trabajo de J. Stein (1981a y 1981b).

El autor identifica cuatro dimensiones clave en un proceso decisional estratégico: el análisis de las alternativas, la búsqueda de alternativas posibles, la flexibilidad en la definición del problema y el comportamiento del grupo decisional.

De la combinación de dichas dimensiones se identifican analíticamente y se comprueban empíricamente dieciséis modelos de decisión. La hipótesis del autor es que los diferentes modelos no están en competencia para suministrar la mejor representación del proceso decisional, sino que cada uno es capaz de describir adecuadamente un cierto subconjunto de decisiones. Esto demuestra que todos los modelos, a priori, son descripciones válidas de procesos reales y que, a partir de las variables clave, se pueden utilizar con fines de previsión.

Por tanto, si los diferentes modelos actúan a priori como guía para el inversor al suministrar los instrumentos para el análisis del proceso real, la pregunta siguiente que se plantea Stein afecta a las circunstancias que atribuyen a cada modelo una mayor probabilidad de que se produzca.

De las tres circunstancias establecidas como hipótesis por el autor —relativas al entorno externo de la organización, a la naturaleza del problema específico y a los estilos decisionales—, sólo las dos primeras quedan refrendadas por los datos. Este resultado está en desacuerdo con las investigaciones del llamado «modelo participativo» y, en mi opinión, es demasiado reductivo considerar el entorno como única discriminación entre organizaciones, sin considerar otras variables que constituyen más la organización y que establecen vínculos con la estructura del proceso decisorio.

Como se ha podido constatar, son muchos los criterios que pueden dirigir a priori las preferencias hacia un determinado modelo, y antes de tratar una orientación definida nos podemos preguntar sobre la conveniencia de un solo modelo para describir todo el proceso o, por el contrario, sobre la conveniencia de más modelos en distintas fases del proceso.

La pregunta queda sin respuesta: será responsabilidad de cada investigador operar según su propia elección y según las convicciones personales y las características de la investigación a la que se aplique.

## **2. LAS FASES DEL PROCESO DECISORIO**

March y Olsen (1976) nos han acostumbrado a pensar que, en un proceso decisonal, la solución puede preceder al problema, las intenciones se pueden descubrir a posteriori, problemas y soluciones pueden esperar una oportunidad de elección, etc. Si bien el proceso es con frecuencia desordenado y caótico, tiene, sin embargo, una lógica interna, y la indicación de los autores es la de liberar la mente del presupuesto de que sólo los resultados dan significado al proceso, para buscar el sentido en el proceso mismo.

Esto significa que el investigador no debe esperar que el proceso examinado se desarrolle según fases temporal y lógicamente alineadas, ni que el paso de una fase a otra sea definitivo, ni que los motivos que determinan el paso sean necesariamente identificables en la conclusión de la fase precedente. Este es un punto de llegada relativamente reciente y una conquista todavía no consolidada, en cuanto que tiene a sus espaldas un encendido debate cuyos ecos todavía no se han acallado del todo. Para recorrer brevemente lo que se podría definir como la diatriba sobre las fases, se puede partir de las notables perplejidades suscitadas por la distinción en fases como instrumento analítico del proceso.

Una verificación en el campo del «teorema de las fases» (Witte, 1972) no ha tenido ni un desarrollo lineal ni la presencia de todas las fases, tanto en el conjunto de la muestra de procesos examinados como en el seno de la submuestra de las decisiones más eficientes, ni en los procesos subdecisionales individuales.

Estos resultados han puesto fin a la carrera para descubrir siempre nuevas fases y se han llevado a la crítica del modelo de la elección racional, pero es demasiado precipitada la conclusión de que el análisis por fases sea inútil.

A esta observación se pueden plantear dos objeciones:

- \_ Una distinción en fases que procede del análisis cognoscitivo de la decisión individual se puede ampliar por analogía a un proceso en las organizaciones, pero es excesivo presumir la total trasposición.
- \_ Una distinción en fases es una operación conceptual del investigador o de quien reflexiona sobre su propia conducta, y no un objeto con existencia autónoma.

En el seno de los procesos cognoscitivos individuales se han identificado momentos distintos que corresponden a un desgrane lógico del pensamiento reflexivo, pero esto no significa una sucesión temporal lineal.

El individuo, mientras recibe informaciones, elabora alternativas, imagina consecuencias y al hacerlo está empujado a la decisión sin que necesariamente todos los procedimientos sean explícitos y conscientes.

Muchas decisiones son automáticas y para otras la costumbre o la socialización en un contexto dado han hecho perder el origen y la conciencia de realizar una elección. Las fases, como pasajes lógicos, se han identificado a nivel del individuo en relación con el recorrido del pensamiento para la solución de un problema y, posteriormente, se han ampliado al proceso decisional en contextos organizativos. Pero si la situación no se ha percibido como problemática, si no se identifican alternativas de acción, si la alternativa preferida precede al problema, entonces la solución se presenta enseguida como aceptable y, en consecuencia, algunas fases no son pertinentes o asumen pesos diferentes.

Esta no coincidencia entre fases del pensamiento racional e individual y el proceso decisional organizativo ha hecho surgir un encendido debate entre los estudiosos de las decisiones. Para explicar los planteamientos se han ido introduciendo sucesivamente los diferentes modelos. Además, la disputa

prosigue a través de la identificación de fases siempre nuevas, la discusión sobre el número de las mismas y su sucesión. En el estado actual del debate, la «cuestión de las fases» se ha dejado de lado, aunque no se ha resuelto, hasta el punto de que vuelve a aparecer después de haber cambiado de nombre (paquetes decisionales, actividades y ya no momentos, etc.), en cuanto que responde a una exigencia analítica del investigador por «establecer una cadencia» en el proceso.

Por lo tanto, es útil reanudar el debate precisamente por las argumentaciones que se han adoptado para dejar a un lado el término «fase».

Por ejemplo, se ha observado (Howard, 1968) que el proceso decisional es iterativo, se repite más veces y se puede interrumpir y reanudar ante ulteriores informaciones o acontecimientos que tengan lugar en el curso del mismo. El proceso no sólo es iterativo, sino también circular (Pfiffner, 1960), porque en cada fase se puede volver atrás y redefinir objetivos y soluciones. Finalmente, todo el proceso se modifica por el aprendizaje que se sedimenta mientras se experimenta, a través de los feed-back que se derivan de los éxitos y de los errores presentes o pasados.

Estas consideraciones, más que probar una no existencia de las fases, sugieren una mayor complejidad de las operaciones internas en cada fase particular con respecto a un desarrollo lineal.

Si se quiere representar gráfica y mentalmente el proceso, se debería abandonar la visión bidimensional de un vector decisional por una imagen tridimensional del proceso como espiral que se recorre en ambos sentidos. Dicha espiral se puede seccionar en bloques correspondientes a una subdivisión temporal en fases, en las cuales se pueden analizar las decisiones que hacen avanzar el proceso y las que vuelven atrás para redefinirlo.

Las fases se pueden comparar con los actos de una representación teatral: cada uno tiene un espacio y un tiempo bien definidos, está concluido en sí mismo, pero trasciende al sucesivo y su integridad se encuentra en la totalidad de la obra.

A partir de esta analogía, las argumentaciones propuestas para rechazar el análisis por fases se pueden adoptar y dirigir a un refinamiento de la misma.

Lo que se puede considerar como logro de la diatriba sobre las fases es que la secuencialidad no es lineal y que el orden lógico analítico no coincide necesariamente con el temporal.

Para utilizar las fases como instrumento analítico es necesario distinguir entre observación del proceso en curso de desarrollo y su reconstrucción ex post.

Identificar un acto, una decisión, una fase, significa aislarlos del flujo del proceso: ésta es una operación conceptual del investigador y del sujeto que reflexiona sobre su propia experiencia.

Las fases, como secciones lógicas del proceso, responden a una exigencia analítica y pueden constituir un a priori; como secciones temporales se replantean, sin embargo, en el contexto y se consideran en la vivencia de los sujetos, ya que ante las razones ex-ante de decisión y su reconstrucción ex-post hay motivaciones y reglas vinculadas a sistemas de valores y de símbolos que, al vivir el proceso, constituyen frames e impectus factors para decidir, pero no se pueden identificar a priori.

Para analizar un proceso concreto de decisión es útil respetar la cadencia en fases, tal y como han quedado en la memoria de quien ha participado, para comprender una cosa desde el punto de vista del sujeto, para delimitar un transcurrir del tiempo con respecto a lo que se define como un antes y un después.

En una decisión se pueden distinguir momentos sucesivos que permanecen en la memoria individual y colectiva vinculados a la solución de problemas particulares, de diverso orden lógico (y pueden coincidir con las fases definidas a priori), o bien se pueden representar por acontecimientos particulares externos o internos (presencia de un nuevo participante, abandono de otro, etc.).

En la memoria individual estos acontecimientos constituyen bisagras que sirven para alinear el desarrollo del proceso en una nueva lectura del mismo hacia atrás. Es en este momento, definido como «período de confirmación» (Soelberg, 1969), cuando el proceso adquiere una mayor linealidad, cuando se racionaliza, cuando se le atribuye una ubicación espacial y temporal precisa y distinguida en fases, y al mismo tiempo está sujeto a distorsiones y traiciones de la memoria. De hecho, en el pensamiento, el pasado y la imaginación del futuro están presentes al mismo tiempo, aunque en la

palabra uno se expresa antes y otro después. Además, en la experiencia subjetiva del tiempo los seccionamientos no son sólo cronológicos, mientras que el discurso impone un desarrollo lineal seccionado de la sucesión de la palabra (Ornstein, 1969).

La dimensión del tiempo también es un producto de la vida organizativa y en las decisiones organizativas se han identificado (Strati, 1984) cuatro confines temporales diferentes:

- Un tiempo organizativo infinito y sobrenatural. Durante el trabajo cotidiano, la experiencia colectiva se puede vivir como una entidad metahistórica sin punto de principio ni de final.
- Un tiempo organizativo caracterizado por el evolucionismo. La experiencia se vive como algo sujeto a modificaciones, pero de todos modos eterno.
- Un tiempo organizativo caracterizado por la inmortalidad de la organización, aunque ésta sea un producto histórico y colectivo. Cuando la forma específica de vida colectiva desaparezca, puede sobrevivir a su propia muerte gracias a las capacidades de convertirse en mito en sí misma y, por lo tanto, de mantenerse viva en las conciencias.
- Un tiempo organizativo colectivo e histórico en el que la experiencia tiene un principio y un final y se puede modificar en busca de otras formas organizativas.

Las dimensiones temporales de la vivencia decisional y del horizonte de la acción futura son determinantes para dar significado a la decisión, pero la conciencia de las dinámicas temporales sigue ofuscada por el proceso de racionalización que normalmente no acepta la presencia simultánea de más dimensiones.

Al comunicar una decisión, la elección implícita se racionaliza tanto para el decisor como para los demás, los criterios de elección se explican y se vuelven coherentes a posteriori, la complejidad se reduce para poderla afrontar y socializar.

Las decisiones pasadas y la imaginación y la expectativa de las futuras plantean vínculos a la decisión presente; en este sentido, la consecuencialidad de las decisiones es al mismo tiempo de orden causal y temporal: lo que tiene lugar después puede tener su origen en lo que ya ha sucedido antes (el método de la anamnesis es un ejemplo), pero también puede estar motivado por lo que se imagina del futuro. Para el análisis del proceso decisional hay por lo tanto varias fuentes de datos:

- a) Datos retrospectivos, como las entrevistas post facto a proceso concluido o después de que una fase se haya considerado cerrada.
- b) Datos de proyección, como los que se pueden obtener de entrevistas sobre las expectativas, sobre la imaginación de los acontecimientos posteriores y sobre los objetivos preferidos, así como por escalas de medida de los resultados previstos, etc.
- c) Datos in itinere, como los que se pueden obtener por la observación participante, por grabaciones de sesiones o por una sucesión de análisis puntuales con plazos determinados.
- d) Análisis de documentos, informes, comunicaciones escritas, declaraciones emitidas, etc.

La elección de las fuentes será función de más factores (la facilidad de acceso, la finalidad de la investigación, la función del investigador, etc.); en todos los casos la ubicación temporal y causal de los acontecimientos, dentro de la fase respectiva, podrá suministrar indicaciones útiles para vincular los resultados del proceso a las dinámicas que las han originado. Además de las variables de la decisión tendrán pesos distintos en fases distintas, podrán ser activas en una fase y estar ausentes en otras, etc.

Desde un punto de vista lógico-analítico se puede operar esta especie de ficción: la decisión sigue un camino que la lleva de una menor estructuración a otra mayor; en este camino se pueden identificar escalones, y lo que permite subir al escalón superior es el logro de un acuerdo mínimo entre los que toman decisiones, más o menos estable, que resuelve parcialmente la duda y permite una reanudación de la acción. Las fases del proceso son actos de decisión en los que los decisores buscan el consenso por medio de la negociación.

En el capítulo que sigue me propongo en este sentido suministrar un marco de las variables pertinentes y de sus interacciones, que pueda resultar útil como «caja de herramientas» para analizar una decisión real, advirtiendo que ello no constituye la descripción de una situación ni un modelo nuevo. El intento consiste en buscar la complementariedad entre muchos modos de apoyar la decisión, para tejer la trama de los diferentes planos de la realidad y su trabajo sinérgico.

### **3. UNA ELECCION SINERGICA**

La organización también es un campo de fuerzas antagonistas que trabajan juntas, así como lo es la decisión: la contraposición y la convergencia son dos planos de la realidad.

Se puede considerar que cualquier decisión es «única» porque la combinación de los elementos que ha llevado a ese resultado particular, que tiene un significado específico, es irrepetible; pero al mismo tiempo en la unicidad de cada situación opera una estructura latente que permite la comparación entre varios decisores, su interpretación y previsión.

Entre otras cosas, la especificidad de cada decisión también viene dada por motivos intrínsecos: en un proceso decisorio se identifican por lo menos tres subprocesos —psicológico, social y organizativo— parcialmente independientes entre sí. Cada subproceso se puede considerar una realidad separada, y a este criterio ha contribuido la división disciplinar del conocimiento, mientras que difícilmente se puede encontrar una situación real que esté gobernada exclusivamente por el proceso psicológico o social y organizativo.

El trabajo de Allison (1969, 1971) es una ilustración excelente de cómo una misma situación se puede interpretar diferentemente por investigadores que empleen el modelo decisional racional, organizativo o político burocrático, y las reflexiones del autor estimulan la conciencia de los estudiosos sobre los esquemas conceptuales que emplean.

Por este cambio se puede ir más allá y reconocer que no se trata de diferentes lecturas de la realidad, sino de diferentes planos de realidad, que están presentes al mismo tiempo en el proceso y que no se excluyen en absoluto.

Entonces los análisis se enfocan en la interrelación de los diferentes niveles de realidad, las interacciones recíprocas y los momentos de independencia relativa.

Los tres subprocesos son parcialmente independientes en cuanto que siguen lógicas y tiempos distintos, pero tienen momentos de intersección y verificación intersubjetiva cuando confluyen en los nudos del proceso que señalan el paso de una fase a otra.

Cuando los decisores concuerdan que en esa situación es necesario tomar una decisión, o definen la cuestión como problemática en aquellos términos y no en otros (es decir, en momentos de producción intersubjetiva de sentido, que fijan una realidad común en la cual actuar), el proceso psicológico de cada uno y de todos los que han elaborado los elementos cognoscitivos y afectivos de la situación, el proceso social que ha regulado las interacciones recíprocas y el proceso organizativo que ha manipulado las informaciones, identificado a los decisores y delineado sus posiciones recíprocas, confluyen para definir una realidad multidimensional y común a todos los actores de la situación.

El campo decisional se delinea a través de los actos definidos de los sujetos que delimitan los confines de ese sistema específico decisional dentro de los confines de esa organización.

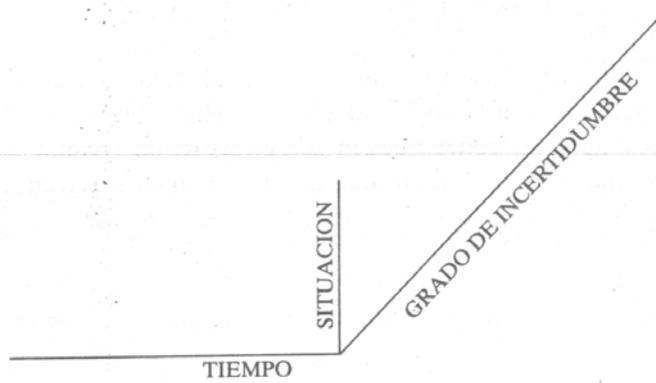


FIG. 2.—Subprocesos dentro del campo decisional

Gráficamente se podría representar como en la figura 2. Antes de ilustrar las variables internas de los subprocesos y de las fases quizás sea oportuno manifestar explícitamente las premisas de base. Estas se pueden exponer así:

Sobre la decisión: Principalmente se entiende como formación de una voluntad común que se dedica a abordar una acción que será vinculante para la organización.

Sobre la organización: La estructura contiene algunas premisas objetivadas de la decisión, la estructuración de la actividad decisional plantea las premisas ulteriores de esa situación.

Sobre el objeto decisional: El sujeto decisional en una organización es compuesto, es decir, está formado por varios actores que tienen ubicaciones diferentes, intereses plurales y pertenencias plurales.

El carácter destacado de la decisión en la organización viene dado por la interdependencia de: a), la decisión actual con las pasadas, con las áreas decisionales interconectadas y con otras decisiones presentes o futuras; b), las expectativas y las prefiguraciones de cada decisor con las de los otros; c), las acciones de cada uno con las de todos. Además, todos los decisores tienen una dependencia común del resultado que les obliga solidariamente.

Varias veces se ha mencionado la oportunidad de reconstruir el proceso decisional según la perspectiva de los autores de las decisiones, pero también es oportuno un conocimiento del frame-work en el que éstos se mueven: división del trabajo, sistema de coordinación, dimensiones de la organización, tecnología, grado de formalización de los comportamientos habituales, todos ellos factores que identifican a los decisores de iure y los grados de libertad que están a su disposición.

La variable independiente será el poder interorganizativo, y más concretamente la ubicación de cada actor dentro del sistema de poder, influencia y capacidad de negociación. La posición del decisor en la organización le suministra una base de autoridad legal como legitimación para decidir, pero no determina automáticamente ni la participación en el proceso ni la influencia en el resultado. Por este motivo es preferible una ubicación en función de las posiciones de poder recíproco más que en función de la escala jerárquica formal.

Las bases del poder interorganizativo son múltiples, desde la ubicación funcional (producción, finanzas, marketing), que en decisiones específicas puede conferir autoridad funcional, así como el monopolio de un criterio decisional específico (productividad, liquidez, etc.), hasta la capacidad de afrontar la incertidumbre, la gestión de objetivos estratégicamente relevantes, la imposibilidad de ser sustituidos, el centralismo en el flujo de trabajo (Hickson y otros, 1971; Hinings y otros, 1974; Abell, 1975; Hambrick, 1981).

También los tipos de poder pueden ser diversos: de recompensa, coercitivo, de referencia, de legitimación, del experto (French y Raven, 1959).

Si las variables estructurales permiten ver las fuentes y las configuraciones de poder de los grupos funcionales dentro de la organización, no son, sin embargo, los determinantes dado que a escala de la estructuración de la vida cotidiana intervienen ulteriores recursos de poder: la comunicación, las estrategias individuales o de grupo para aumentar la dependencia que otros tienen en ellos y la propia independencia, las características individuales al gestionar una situación de poder y las orientaciones individuales. La ubicación de cada decisor dentro del sistema de influencia, poder y negociación (IPN) interno del sujeto decisional se identificará en primera instancia en función de la configuración del poder interorganizativo del grupo funcional, pero este network de relaciones es susceptible de cambio en el curso del proceso en función de las acciones del individuo al surgir alianzas y contraposiciones y en función de la influencia ejercida sobre los demás (y por los demás), así como por los resultados y las modalidades de negociación entre los sujetos.

También las orientaciones individuales pueden cambiar tanto por lo que concierne a las disposiciones contingentes (el agrado o el desagrado al percibir la situación, la involucración emotiva, etc.) como por lo que respecta a las orientaciones relativamente más estables o habituales de la personalidad (orientación hacia el poder, el papel, la tarea, las personas [Harrison, 1972]).

La figura 3 resume los puntos anteriormente indicados, que se retomarán a continuación.

El intento que realizamos aquí consiste en introducir la variable «redes de relaciones de influencia, poder y negociación» para situar a los potenciales

decisores en el momento de la formación del sujeto decisional ante la necesidad de decidir.

El análisis de proceso contiene de hecho: «quién» lo pone en marcha (variables relativas a los participantes), el «modo» en el que se efectúa la decisión (variables relativas a la técnica utilizada), las «condiciones» y las «ocasiones» (variables relativas a la situación), el «contexto organizativo» (variables relativas a la Organización) y los «resultados» (variables relativas al resultado).

En el interés interpretativo de la decisión como proceso es central el hecho de que cada decisión se puede tomar de muchas formas diferentes; por ello se pasa a razonar sobre las posibles variables que hacen que cada proceso sea «único», pero cuyo control permita al investigador un nivel de abstracción más alto del análisis clínico del caso.

### **3.1 Decidir que se decida**

El primer paso de un proceso decisional está constituido por una metadecisión: se decide decidir. La acción se suspende, la duda se reconoce y la potencialidad de varias «realidades posibles» se afronta con menor o mayor conciencia: si la situación es posible en varios modos diversos, ¿cuál de ellos convertir en concreto y cuál dejar en potencialidad no realizada?

La percepción de una necesidad de decidir puede ser un proceso endógeno o el mensaje de un factor o agente exógeno que plantea una petición; por ejemplo, una organización puede interrogarse sobre la oportunidad de una innovación tecnológica y poner en marcha un proceso decisional al respecto, o bien puede poner en marcha un proceso decisional de innovación tecnológica después de una modificación legislativa de las normas contra la contaminación: el primero será un proceso endógeno y el segundo exógeno.

Pero ¿cómo definir la iniciativa de abrir un proceso de innovación tecnológica cuando su difusión en el sector está tan avanzada que amenaza la competitividad de la organización? Puede ser que los decisores perciban la amenaza y respondan en términos de adaptación a una petición externa, pero también puede suceder que sólo en ese umbral

de información perciban la duda y asuman una iniciativa autónoma, así como que puedan infravalorar la situación, no ver las señales o no atribuirles importancia.

Esto significa que, si bien una realidad externa actúa independientemente de los decisores, para definir el origen del proceso y para comprender la acción, en el análisis del proceso mismo es necesario referirse al punto de vista de los sujetos, a la realidad social dentro de la que se mueven y al significado —proactivo o de adaptación— que atribuyen a su acción en la situación (proceso endógeno o exógeno).

La capacidad de recibir señales similares, de decodificarlas y de interpretarlas está en estrecha relación con la ubicación individual en la red del IPN en relación con la acción conjunta sobre el individuo del:

Subproceso psicológico, que comprende los procesos cognoscitivos influidos por la posición de rol, de los estereotipos correspondientes, de la confianza/ desconfianza en quien presenta las señales, además de por características individuales como la percepción de dichas señales como agradables o desagradables, el nivel de tolerancia de la ambigüedad y el estrés y la perspectiva temporal (de corto o largo alcance).

Subproceso social, que comprende la movilización de los recursos para la defensa individual o de grupo de los intereses particulares que podrían estar en peligro o, por el contrario, por deseo de supremacía, ocultación de responsabilidades particulares o descubrimiento potencial de acciones de otros.

Subproceso organizativo, que comprende el acceso a las informaciones a través de los procedimientos operativos normalizados, que introducen distorsiones sistemáticas debidas al tipo de profesionalidad de los empleados, que los inducen a forzar las informaciones dentro de los modelos preestablecidos o a excluir aquéllas que no se adaptan, con dos consecuencias igual de negativas: la sobrecarga de informaciones o la falta de las informaciones importantes para los decisores.

El impacto de estas dinámicas difiere tanto en función de las características individuales del decisor como en relación con la posición jerárquica (más alta o más baja), o en función de las ubicaciones clave en el sistema de comunicaciones (como «experto» en una cuestión específica o por carisma personal). La cantidad y la calidad de las informaciones

están sujetas a una distorsión jerárquica (Tullock, 1965; Miller, 1956), con frecuencia en los niveles superiores se reducen a causa de los altos costos que soporta la comunicación para obtener acceso a dichos niveles (Downs, 1967).

También la amplitud de los horizontes de interés, particularistas en los niveles más bajos, holísticos en los más altos, se refleja en el modo en el que las informaciones se filtran y se estructuran según las necesidades y las perspectivas del lugar organizativo que las elabora, más que según las necesidades de quien las usa. Puede haber una superabundancia de informaciones irrelevantes (Ackoff, 1967), y en consecuencia: «aquéllos que tienen las informaciones necesarias no tienen el poder de decidir, y quienes tienen el poder de decidir no tienen las informaciones necesarias» (Crozier, 1964, 51).

Los mecanismos individuales o de grupo (como el groupthinking <sup>(2)</sup> [Janis, 1972]) producen las lecturas «de parte» de las señales, tanto más cuanto que una eventual decisión prefigura un cambio, acontecimiento éste ansiógeno (Menzies, 1960) y que amenazan las posiciones de poder consolidadas, además de estar fuertemente patrocinado por los procedimientos operativos que constituyen la rutina cotidiana. De hecho, la economía de tiempo y de energías al decidir se consigue haciendo que sean fijas y estables en el tiempo las premisas decisionales de las decisiones repetitivas, es decir, programándolas en la forma de «cada vez que A, entonces B», lo cual equivale a establecer un juego de metadecisiones que no especifica el contenido de ninguna, sino un modo correcto de proceder para decidir.

Esta economía en las decisiones se consigue al precio de una mayor rigidez frente a las situaciones nuevas que, para ser visibles, deben envolver a los guardianes de la normalización: la socialización en la organización que penaliza a quien se sale del procedimiento, las normas informales que se convierten en costumbres y estilos de vida a niveles profundos y el riesgo de perder credibilidad en caso de una lectura errónea o de descalificación de la comunicación por parte de otros.

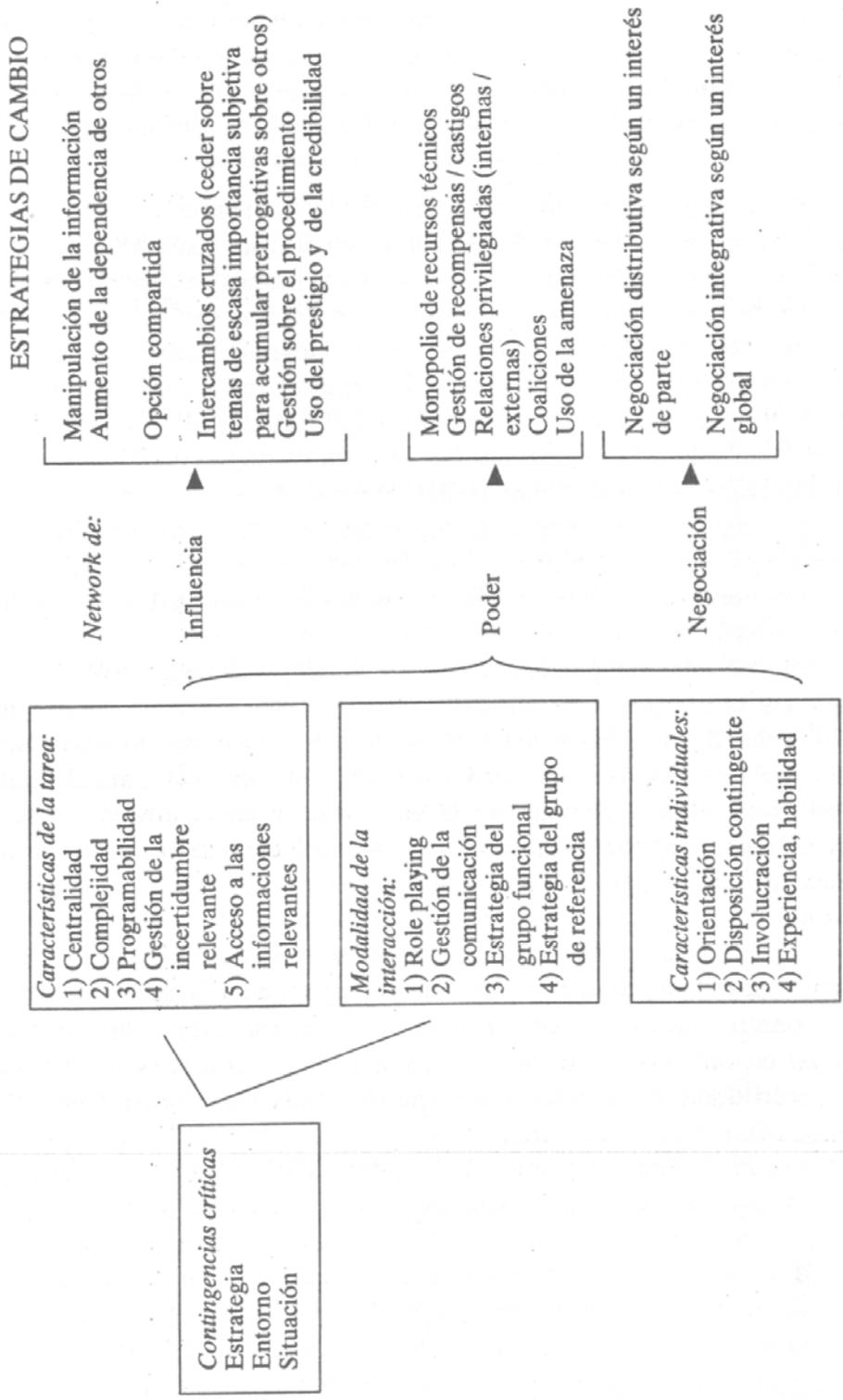


FIG. 3.—Network de influencia, poder y negociación (IPN) y estrategias de cambio correspondientes

Todo ello predispone a que las señales de la necesidad de tomar una decisión se acumulen y vaguen por la organización antes de que alguien asuma la responsabilidad de plantear la duda sobre la existencia de una situación problemática. Además, es fácil que quien plantee la cuestión no sea quien tenga el poder de obligar a la organización a discutir o quien decida que ése es el momento de decidir.

Estudiar el recorrido de dichas señales dentro de la organización tiene gran importancia para comprender las dinámicas a través de las cuales se inicia la formación del sujeto decisional: salen a la luz los intereses del lugar organizativo que recoge las señales, los prejuicios insertos en la distorsión debida a profesionalidades específicas, los que se acumulan durante el recorrido en la organización, las influencias de quien gestiona los canales de la comunicación con modalidades propias, los contenidos de los mensajes, los receptores y las motivaciones y los intereses de quienes, recibiendo dichas señales, las recogen y establecen que la organización debe decidir.

En una organización, la necesidad de una decisión se ha identificado (Pounds, 1969) en la percepción de una diferencia entre las informaciones sobre la situación actual y las normas de las expectativas basadas en la tendencia pasada, en las proyecciones de las tendencias, en la comparación con otras situaciones comparables, en las expectativas de otros y en modelos teóricos.

Sin embargo, es oportuno tener presente que diferentes actores pueden tener expectativas diferentes y, por lo tanto, puede existir un conflicto y una negociación sobre la elección de los tiempos, la fiabilidad temporal, la fiabilidad de las informaciones, el hecho mismo de que las señales se constituyan como estímulo a la decisión. Las señales pueden proceder del entorno externo o el interno, pero también puede estar producidas por la creatividad y traducirse en otros tantos estímulos para considerar la situación como problemática y para percibir la necesidad de decidir algo al respecto, siempre que se identifiquen como tales a partir de las informaciones que el sujeto tiene a su disposición, de su capacidad de interpretarlas y de prestarles su atención.

A esto se oponen numerosos filtros:

- La tendencia a estructurar la experiencia según modalidades congruentes con el propio pasado y el sistema de valores que conduce a la no percepción o a la percepción distorsionada de todo lo que no entra en los esquemas preconstituidos.
- El grado de incertidumbre del contexto: un sistema o un individuo que debe afrontar ya una elevada incertidumbre opondrá más resistencia a una problematización añadida.
- El grado de incertidumbre que conlleva la problemática.
- Las reglas de atención: los papeles contienen las reglas de la atención de rutinas (quién debe prestar atención y a qué), pero no determinan el hecho de que efectivamente se atribuya; es un recurso escaso (March y Olsen, 1976) que no se puede prestar a todo en cualquier momento.
- Los procedimientos decisionales sedimentados en la tradición.

Pues bien, si la tradición de las señales en forma de estímulos para decidir es fundamentalmente un subproceso cognoscitivo, la asunción del estímulo, en cuanto a que requiere una movilización de recursos de poder, de influencia y de posible negociación con quienes lo querrían suprimir, es un subproceso social.

El presente subproceso organizativo es el que sitúa la decisión de decidir en el lugar organizativo apropiado en relación con la naturaleza del objeto (fundamentalmente administrativa, de producción, de marketing, etc.) según su relevancia (de competencia del vértice, de la línea intermedia, de equipo directivo, etc.) y de su urgencia.

La estructura organizativa, más o menos piramidal, más o menos articulada según las dimensiones, contiene la indicación de quien normalmente tiene el poder para iniciar el proceso y la principal modalidad de coordinación del trabajo predispone a una cierta modalidad de proceso decisional más que a otra: un grupo decisional restringido con una fuerte jerarquía interna aparece preferiblemente allí donde prevalece la normalización del trabajo; por el contrario, un grupo ad hoc, por la estructura participativa y por competencia, es más frecuente en organizaciones tipo adhocracy o en las burocracias profesionales.

La configuración del sujeto decisional (número de decisores, formalidad/informalidad de las relaciones internas, división de las competencias o responsabilidad colectiva y modalidad de identificación de los decisores) está en relación tanto con las características de la organización como con las de la decisión y su situación.

Las decisiones de rutina, o que no difieren de forma significativa, y las decisiones programadas o bien comprendidas y bien estructuradas probablemente las toma un sujeto decisional situado en la organización media o baja, poco numeroso, cuyas dinámicas de poder están restringidas, cuyas tareas están fragmentadas y asignadas por vía jerárquica y que tiene una responsabilidad limitada. La importancia de este tipo de decisiones dependerá de la situación y de los sujetos que haya en ella.

Por lo que respecta al sujeto decisional y a las modalidades de decidir, se puede decir que cuanto más repetitiva sea la decisión, cuanto más se pueda identificar a priori al sujeto decisional, tanto más seguras serán las técnicas decisionales y normalizados los procedimientos de la decisión. Cuanto más nos alejamos de la decisión repetitiva y, aunque nos quedemos en la clase de las decisiones programadas, nos aproximemos a situaciones más relevantes, porque sean relativamente poco frecuentes o porque sean responsables de la redistribución de los recursos, tanto menos tenderá a predecirse la configuración del sujeto decisional.

Como caso límite entre las decisiones de rutina y las que no son de rutina podemos considerar la formación del balance: los sujetos de iure se pueden identificar, lo mismo que los procedimientos normalizados para decidir, pero el desarrollo del proceso y los resultados no son previsibles como para prescindir de las dinámicas internas del sujeto decisional y las que hay entre éste y los «externos».

Para decisiones de algún modo «excepcionales», no programadas o no programables, no bien comprendidas o escasamente estructuradas, la configuración del sujeto decisional tendrá una colocación en la organización media-alta, una mayor fluidez en la participación, un grupo decisional ad hoc, solidariamente responsable, la asistencia de decisores, por vía jerárquica y por competencia, procedimientos decisionales descubiertos y decididos en el transcurso del proceso y dinámicas de poder entre decisores determinadas para los fines de las modalidades de desarrollo del proceso.

En resumen: si las características de la decisión no cambian el sistema de las premisas decisionales de la organización, la configuración del sujeto decisional y de las dinámicas entre decisores será relativamente rígida y previsible; por el contrario, si la decisión cambia o amenaza con cambiar las premisas decisionales, se tendrá una mayor flexibilidad e imprevisibilidad en el proceso (la decisión innovativa es paradigmática en este caso).

Para delinear con mayor precisión el marco recién expuesto interviene una variable situacional: la determinación temporal (time constraint).

La situación o los estímulos de la decisión (Mintzberg y otros, 1976) ¿son problemáticos, de oportunidad o de crisis? La consiguiente presión del tiempo sobre las decisiones, sobre las modalidades y sobre los conocimientos disponibles es diferenciada.

En general, para definir una situación como situación de crisis concurren tanto los errores por no haber sabido prever (Turner, 1976), como un componente de estrés.

En situaciones de crisis, cuando los decisores están bajo estrés y las decisiones importantes se deben tomar en tiempos breves, se pueden manifestar patologías que reducen la calidad del proceso decisional, como la negación de la situación, el pensamiento mítico, errores de cálculo o un menor número de alternativas estudiadas (Starbuck y otros, 1978).

La influencia del estrés en la vida organizativa no es siempre negativa; a niveles moderados constituye una ocasión de aprendizaje dentro del proceso decisional (Cangelosi y Dill, 1965), pero a niveles más elevados hace que la actividad sea creadora, en la búsqueda de políticas nuevas, al mismo tiempo que más necesaria y menos probable (Holsti, 1971).

Una solución creadora en parte depende de la contribución de más personas y de más ideas (de contenido y de procedencia diversas, así como de individuos que se hayan formado en experiencias múltiples); pero la situación de crisis hace que el número de decisores se reduzca y que la estructura de la autoridad formal adquiera un peso relevante (Hermann, 1963), que los decisores teman fuertemente el fracaso de sus iniciativas, que sientan más la responsabilidad sobre sus espaldas y, por lo tanto, que experimenten un elevado grado de estrés.

En situaciones parecidas el sujeto decisional está limitado en la participación (Mulder y otros, 1971), adopta una visión restringida de la situación, su capacidad de recabar las informaciones relevantes se reduce, su comportamiento es menos flexible y el resultado de la decisión es de peor calidad (Robinson, 1972). También la perspectiva temporal de la acción se reduce porque, bajo la presión del estrés, los decisores se concentran en temas de corto alcance y en objetivos de breve período, a costa de temas y objetivos de más amplio alcance (Paige, 1968). Las relaciones entre los decisores también se modifican: el grupo está compuesto por pocos individuos que gozan de la confianza de la persona al más alto nivel de la jerarquía; en consecuencia, el grupo está obligado a ser cohesionado, homogéneo y guiado por un líder fuerte, y separado del resto de la organización por un sentimiento de participación en la responsabilidad, la confianza y el apoyo recíprocos (Hermann, 1972, 288). La cooperación tiende a prevalecer sobre el conflicto, pero, como indica Janis, a la primera no le corresponden sólo efectos beneficiosos ni a la segunda sólo consecuencias negativas.

La situación decisional de crisis se ha estudiado con mayor atención con respecto a las otras dos condiciones, hasta el punto de que también se han desarrollado diseños organizativos para grupos decisionales en situaciones de emergencia (Smart y Vertinsky, 1977).

Para recapitular, se puede decir que en el momento en el que la organización asume la tarea de decidir se produce una traducción de señales, más o menos confusas, en estímulos para iniciar un proceso decisional, con la advertencia de que la decisión también puede ser negativa (Castle, 1971), los estímulos pueden considerarse insuficientes o puede producirse una suspensión o un aplazamiento de la decisión. En caso de decisión positiva, el principal resultado de esta fase es que se delinea el sujeto decisional, de acuerdo con lo que se percibe en ese momento en cuanto a las características del objeto de decisión pretendido, la situación en la que se reciben los estímulos y de las premisas decisionales incorporadas en la estructura organizativa.

En cuanto el «decidirse» y el «quién decide» reciben una primera respuesta, se inicia la fase en la que toma forma el objeto de la decisión.

### 3.2 El problema del problema

Desde un punto de vista lógico, ésta es la fase durante la cual el sujeto decisor realiza una limitación del campo decisional, separando los temas pertinentes de los no pertinentes, los más importantes de los menos importantes, los que interesan más a cualquier decisor de los que se pueden utilizar como moneda de cambio en las transacciones con otros. El resultado será un acuerdo de principio entre los decisores sobre cuál es el objeto de la decisión y cuáles son los términos que lo definen y lo separan del trasfondo.

Esta fase será tanto más laboriosa cuanto más escasamente estructurado y más confuso y ambiguo se presente el objeto de decisión.

Se puede asumir que el objeto sobre el cual decidir generalmente se presenta en una forma doble: o bien es un problema auténtico o es necesario decidir hacer algo. En el primer caso la percepción de un problema estimula la búsqueda de soluciones, en el segundo caso la consideración de varias acciones posibles empuja a problematizar la situación hasta el punto de poder justificar la acción.

Se ha dicho que la primera modalidad ha sido en cierto modo privilegiada por el estudio empírico de la decisión y que esta concepción contiene en sí misma el parámetro para valorar el resultado (¿la resuelto el problema o no lo ha resuelto, lo ha resuelto con mayor o menor eficacia?), pero la mayoría de las decisiones en las organizaciones se presentan bajo la forma de interrogantes sobre la acción (¿estamos haciéndolo bien, se puede hacer mejor, se puede hacer de otro modo?), que se pueden formular en términos de problemas a resolver o, más sencillamente, pueden permanecer en la modalidad del «¿qué hacer?».

Aunque ambas modalidades hablan de «problema», es oportuno tener presente la distinción, no sólo para diferenciar el proceso que parte de un problema dado y aquél donde el problema se estudia, sino también para no interpretar en términos de: problema / objetivos / alternativas / solución, lo que podría ser: duda / acciones posibles / acción preferida.

La segunda modalidad, aunque es más general, contiene a la primera, y a ésta se hace referencia implícita en el presente trabajo: en las organizaciones se produce con mayor frecuencia que los miembros observen con cierta sistematicidad los resultados de sus acciones, los

valoren positiva o negativamente y propongan las necesidades de posteriores acciones (conformes, reguladoras o innovadoras).

Para el investigador el problema puede estar «dado», y para los decisores es fruto de la actividad de problematización de la realidad y se convierte en «el problema» cuando, en el curso del proceso, se transfiere de un lugar a otro de la organización después de haber experimentado una delimitación de los temas, lo que equivale a establecer posteriores premisas decisionales para la actividad siguiente. La actividad de formulación del problema dentro del proceso decisional sólo se ha estudiado en época relativamente reciente (Mintzberg y otros, 1976), mientras que ha recibido una mayor atención la actividad para solucionar los problemas ya definidos.

Una definición sistemática de los factores psicológicos, sociales y organizativos que influyen en esta fase parte de los trabajos de tipo experimental en los que algunos grupos, momentáneamente destacados de los respectivos puestos de trabajo, siguen seminarios de adiestramiento para afrontar de forma sistemática la tarea de resolver problemas (Delbecq y Van den Ven, 1971; Mitroff y Kilmann, 1975). La situación de laboratorio hace que los sujetos sean conscientes de cómo perciben y deciden un problema, pero en la realidad de la organización dicho proceso no es fácilmente analizable.

Las investigaciones de este tipo sobre decisores aislados han demostrado que la formulación del problema es una función de la personalidad y del estilo cognoscitivo (Taylor, 1975), de la amplitud de los problemas (Newell y Simon, 1972) y de las experiencias anteriores (Rowe, 1977). Pero también en este caso la diferencia entre el proceso a escala de individuo y el proceso a escala de organización es notable.

Remitiéndonos a los resultados de Lyles y Mitroff (1980), la formulación del problema es un proceso fundamentalmente organizativo. Los autores en parte constatan y en parte sugieren nuevas líneas de investigación para responder a la pregunta «¿diversas modalidades en el proceso de investigación<sup>(3)</sup> llevan a diversas formulaciones del problema?». Si a escala de individuo la respuesta es afirmativa, a escala de la organización resulta que las mismas modalidades de investigación se adaptan tanto para la comprensión de problemas bien definidos como para problemas escasamente estructurados. Además, en la mayoría de los casos los decisores adquieren conciencia de la problemática de una situación a través de técnicas de sensibilidad informales, sin expresar abiertamente ni

verificar empíricamente sus impresiones, y paralelamente a este amplio uso de la intuición y de las técnicas soft, el lugar organizativo preestablecido por las informaciones no identifica las mismas señales o, más probablemente, los sujetos tienden a ignorar las señales que se les presentan formalmente.

Si hay diversas modalidades de razonamiento en torno a los indicadores del problema y diversos procedimientos organizativos de recogida, elaboración y transferencia de los mismos a los decisores, que influyen en la formulación del objeto de decisión, no hay que olvidar las dinámicas de poder en torno a los intereses establecidos, que hacen que los términos de la cuestión se planteen de forma que se saque ventaja o que no se reciba daño.

La duración y la complejidad de esta fase no está tan sólo en relación con la dinámica de las interacciones entre participantes, sino también con la naturaleza de los estímulos y con su correspondiente incertidumbre: una oportunidad requiere una actividad de diagnóstico inferior que una situación problemática, pero no urgente como la situación de crisis. Cuanto mayor es la ambigüedad o la incertidumbre sobre las consecuencias, más amplia y sujeta a negociación será la fase para la definición del problema.

De hecho, si el objeto de decisión se presenta escasamente estructurado, los procedimientos organizativos para llevarlo a una mayor definición constituirán las metadecisiones de esta fase: ¿quién, cómo y sobre qué temas realizará el diagnóstico? A través de una actividad metadecisional, más o menos explícita y más o menos consciente, el sujeto decisor establece las reglas decisionales de esa situación, las reglas de participación, las actividades de apoyo al proceso en esa fase y la delimitación de los temas sobre los que es oportuno investigar y aquéllos que son suficientemente conocidos (o sobre los que no se quiere investigar).

Las actividades de apoyo, teóricamente, se deberían establecer en función de la satisfacción/insatisfacción de las informaciones actuales sobre la situación, a costa de realizar estudios posteriores y al mismo tiempo disponibles. Sin embargo hemos visto que este planteamiento económico aséptico puede ser totalmente desviado por las dinámicas de poder que hacen un uso simbólico de la información y por dinámicas organizativas de legitimación y desresponsabilización del lugar organizativo competente.

Por lo tanto, se delimita a un terreno común entre los decisores para poder proceder en la decisión a partir de la actividad de limitación de los temas pertinentes, del posterior hallazgo, examen minucioso y formulación de las informaciones sobre los temas, de la búsqueda de consenso sobre la definición preferida por la realidad problemática y por las dinámicas de negociación de esta fase.

Para muchos autores, en la formulación del problema se encuentra la definición de los objetivos; hay que tener presente que con mucha frecuencia esto no sucede en las decisiones concretas y que, aunque los objetivos estén explicados, muchas veces no son operativos. Naturalmente será objeto de decisión la auténtica discriminante de este nudo: variables de decisiones predominantemente cuantitativas y decisión ya bien estructurada en esta fase del proceso llevan también a la definición de objetivos y a una planificación consecuente del proceso en función de su posible logro según un sistema de pensamiento monológico de finalidades y medios. En el caso de decisiones escasamente estructuradas, siempre que los decisores expliquen un sistema de objetivos, esto asume un carácter predominantemente simbólico y motivacional destinado a la búsqueda de un consenso sobre principios guía del proceso decisional.

En los dos casos, el muelle que empuja a definir los objetivos es diferente: en el primer caso es el deseo de fijar parámetros de logro y en el segundo es la búsqueda de oportunidades insertas en la problemática y el intento por establecer un marco de significado común para los actores.

En todo caso, es oportuno tener siempre presente el carácter cuantitativo cualitativo de lo que se define como «objetivo», así como la posibilidad de que esté totalmente ausente porque no sea pertinente para la problemática porque no se haya explicado o porque no haya conciencia de él.

Además, si la definición del problema delimita los objetivos posibles y pertinentes, su explicación y operatividad se produce en diferentes modos y momentos del proceso: a medida que procede también se vuelve atrás, se descubren objetivos que antes no se habían visto, se dejan de lado algunos y otros se destacan más.

Si el resultado de este área de negociación para la definición del problema es positivo, el proceso pasa a la fase sucesiva, pero si es negativo vuelve atrás para realizar un análisis suplementario, una sustitución del objeto decisional un aplazamiento, o bien alcanza un punto muerto de supresión

de la decisión. Además no hay que olvidar las actividades de no decisión, como la minimización de la problemática, el uso estratégico de otros temas decisionales «más urgentes e importantes» o el hecho de destacar vínculos que «impiden decidir», el aplazamiento a otros tiempos, lugares o decisores, o simplemente el atascamiento de la cuestión en algún lugar organizativo que no tiene interés por decir. Este es el caso en el que el problema se disuelve.

En resumen, en esta fase el subproceso:

**Psicológico:** Estudia los temas pertinentes de acuerdo con el sistema de proximidad y disposición emotiva: en áreas progresivamente menos familiares y más remotas (Newell y Simon, 1972), es decir, de los menos ciertos a los menos inciertos.

**Social:** Gestiona la posible formulación del objeto de decisión de acuerdo con las posiciones del IPN, formando coaliciones que apoyen la misma visión, influyendo en los portadores de las que son contrarias o negociando las posiciones opuestas. Las prácticas de no decisión sostienen la formulación preferida.

**Organizativo:** Pone en marcha las actividades de apoyo, ya sean procedimientos normalizados o que se hayan decidido ad hoc. La gestión de los canales de comunicación, su número, el nivel cualitativo y los receptores y la forma de las comunicaciones se han sustraído en gran parte al control de los decisores y han sido gestionados por los mecanismos organizativos que así influyen en el proceso. La dependencia entre decisores y no decisores es recíproca.

De la confluencia de procesos individuales, colectivos y organizativos que se encuentran en la producción social de lo que se define como el problema sobre el cual decidir; se modifican las ubicaciones correspondientes de los decisores en el IPN en función de la amplitud de las dinámicas relacionales internas. Puede surgir un patrocinador de la iniciativa, la credibilidad de algunos puede aumentar y la de otros disminuir, la competencia del experto puede convertirse en central y los mecanismos de rivalidad interorganizativa pueden recibir nuevos impulsos. En el curso del proceso las reglas del juego pretenden cambiar o se pueden interpretar de forma distinta.

### 3.3 Generación y comparación de alternativas

Para esta fase también se pueden hacer consideraciones análogas a las expuestas para la formulación del objeto de decisión: el mayor interés de la teoría de las decisiones se ha destinado a los procedimientos para la selección de la mejor alternativa, en el supuesto de que todas las alternativas fuesen conocidas por los decisores, mientras que raramente la actividad de generación de las mismas ha sido objeto de una investigación cuidadosa.

Esta carencia ha sido indicada por Feldman y Kanter en 1965, pero sus indicaciones de posterior investigación sólo han sido recogidas en 1979 por Alexander.

Puede resultar sorprendente considerar cómo el proceso de valoración, aceptación, puesta en marcha y difusión de las soluciones es objeto de numerosas técnicas operativas desarrolladas por la economía, por la investigación operativa, por las ciencias de la administración y de la organización, mientras que no se plantea el problema sobre cómo se forma el juego de las alternativas posibles.

Presumir que los decisores hayan identificado todas las alternativas teóricamente posibles es más fruto de la imaginación que de la incierta realidad en la que concretamente operan. Es más plausible que, cuando el investigador asume el problema como dado, considere también las alternativas de las que disponen los decisores como alternativas dadas y, según su fuerza prescriptiva, que durante años ha sido el planteamiento predominante de la teoría de las decisiones, desarrollé técnicas y fórmulas para la selección infravalorando el momento de la generación de las alternativas.

De todos modos, esta contraposición drástica no hace justicia a una serie de trabajos parciales, aunque no carentes de interés.

Sobre todo, ¿la generación de alternativas es producto de creatividad o de búsqueda sistemática? En el primer frente se sitúan los estudios de psicología cognoscitiva a escala del individuo (De Bono, 1973; Adams, 1976) o del grupo, desarrollando técnicas creativas adecuadas (synectics en los términos de Gordon, 1961), como el «brainstorming», el actuar hacia adelante o hacia atrás, el hacia dónde o el lejos de algo, etc.

En el segundo frente, que prevé en general una reducción sistemática de la complejidad, se sitúa el trabajo de Newell y Simon (1972), que considera al decisor empeñado en la tarea de seleccionar y valorar las informaciones.

A escala de la organización, la atención se ha dirigido fundamentalmente hacia la actividad de desarrollo de las alternativas, según modalidades vistas anteriormente en los distintos modelos decisionales: la búsqueda se detiene cuando encuentra una alternativa suficientemente satisfactoria (Simon, 1957); la búsqueda produce mínimos desplazamientos de las opciones anteriores (Lindblom, 1959); la búsqueda es problemática y reactiva con respecto al entorno (Cyert y March, 1963); el proceso también puede proceder en sentido inverso cuando sea la solución la que crea el problema (Cohen, March y Olsen, 1972).

Finalmente es obligada una breve referencia a los estudios que unen la búsqueda de alternativas con su aplicación ante soluciones innovadoras (Zaltman, Duncan y Holbeck, 1973): las consideraciones sobre la posterior factibilidad, escasamente investigadas, inducen a seleccionar las alternativas en una fase de investigación precoz. Se podría decir que la imaginación del futuro corta las alas a la imaginación del presente, o que se reclaman estratégicamente consecuencias futuras para usarlas como vínculos «objetivos»; en cualquier caso nótese cómo el proceso sigue adelante anticipando problemas o vuelve atrás para redefinir el objeto de decisión cuando se descubren oportunidades nuevas en una alternativa imprevista o cuando un decisor ejerce una influencia que antes no poseía o no ejercía.

Una tipología empírica sobre los métodos de generación de las alternativas, que adopta los dos polos precedentes —creatividad y búsqueda sistemática—, la ofrece Mintzberg y otros (1976): la búsqueda en la memoria individual y colectiva, la espera pasiva, el método de la trampa (publicar la demanda y esperar la oferta) y la búsqueda activa.

Un refinamiento posterior es el trabajo de Alexander (1979), donde la oposición entre creatividad e investigación sistemática se combina con el grado y el tipo de clausura entre esta fase del proceso y las fases que lo preceden o lo siguen. La verificación empírica de dicha tipología demuestra que entre los resultados de la decisión y el modelo de generación de las alternativas existe un estrecho vínculo. Desde luego el resultado es

interesante, más por haber indicado lo delicada e importante que es esta actividad, que por haber suministrado instrumentos de análisis válidos.

Piénsese si no en los numerosos problemas que obstaculizan una génesis más articulada de las alternativas:

- En primer lugar, los filtros cognoscitivos y organizativos de las fases anteriores también actúan aquí.
- Si bien desde un punto de vista analítico se pueden distinguir la generación y la valoración, en concreto coexisten la percepción de alternativas, su análisis, su aceptación o su rechazo.
- En general, la orientación de esta fase se destina fundamentalmente a descartar las alternativas inadecuadas y menos a tener un marco completo en el cual valorar las apropiadas (Cyert y McCrimmon, 1968).
- Con frecuencia la organización produce una separación entre el lugar que define el problema y el que busca las alternativas, por lo cual las alternativas que mejor se adecuan para definir el problema o para descubrir nuevas oportunidades se descartan porque no consiguen llegar al lugar que ha delimitado el «problema».
- Si el problema se ha concebido mal, las alternativas pueden ser apropiadas y coherentes, pero ello no quita que el problema en sí quede sin resolver; distorsiones parecidas pueden tener su origen en prejuicios ideológicos, de formación profesional o disciplinaria, etc.
- Las prácticas de no decisión limitan conscientemente el número de las alternativas y las más próximas a la preferida; un método clásico es la gestión del orden del día (March y Olsen, 1976), del calendario de citas, de la elección cuidada del experto llamado a dar un juicio competente y de la anterior formulación del problema, de forma que contenga implícitamente la solución o indique tácitamente los criterios de elección.
- Finalmente, las dinámicas de poder intraorganizativo entre las distintas partes funcionales que componen la organización tienden a buscar y a desarrollar aquellas alternativas o partes de las mismas

para las que están preparadas técnicamente o emotivamente, y en consecuencia para rechazar, esconder o dar una opinión negativa sobre todo aquello que es demasiado innovador con respecto al futuro prefigurado por ellas.

La vía jerárquica puede imponer que ese estudio se desarrolle o se adopte (a continuación) una alternativa, pero la prefiguración de la cantidad de obediencia o de boicot es una consideración que entra a formar parte del diseño de las alternativas. Con mucha frecuencia es la vía de menor resistencia dentro de la organización para identificar la alternativa preferida más que la alternativa decisional de los sujetos pertinentes o los cálculos abstractos para la alternativa mejor. En esta dinámica, el recurso al asesor externo a la organización se presenta a veces como la llamada al tercero (en términos de Luhmann, 1982) como mediador involuntario, más que como la búsqueda de competencias específicas no disponibles en el interior.

La actividad de generación de las alternativas introduce una limitación añadida al proceso decisional, fijando las posibles elecciones dentro de un número restringido de alternativas.

Las dinámicas relacionales entre decisores son fundamentales, ya que, prescindiendo del objeto de decisión, es propio el subproceso social que canaliza «por embudo» lo que se puede pensar como alternativa y aquello sobre lo que ni siquiera se puede pensar en esa situación. En esta actividad es paradigmático el uso de lo que se define como vínculo de la decisión o de la elaboración de una alternativa. De hecho, los diferentes subsistemas de la organización (ambiente operativo externo, planteamiento organizativo, planteamiento tecnológico y planteamiento estratégico) se ponderan de forma más o menos sistemática en el estudio de factibilidad de cada alternativa, y los vínculos así identificados (excluidos los casos extremos) se establecen subjetivamente, mientras que se presentan como vínculos objetivos. En la mayoría de los casos la compatibilidad entre las soluciones estudiadas y la situación existente depende de consideraciones ajenas a la posibilidad técnica, aunque justificadas con ésta.

De hecho, el uso estratégico de lo que se considera vínculo o recurso es tal en función de la configuración de las relaciones internas con el sujeto decisional.

La comparación entre las alternativas y la indicación de la alternativa preferida, posteriormente justificada, comunicada y difundida como elección final, es un proceso que, por un lado, está técnicamente bien desarrollado con respecto a las metodologías operativas de la teoría de las decisiones multidimensionales y de criterios múltiples, y por otro lado está sujeto a aquellas dinámicas relacionales que existen entre decisores en función de las modificaciones del sistema del IPN expuestas en las fases precedentes.

Como última indicación metodológica conviene tener presente el hecho de que el proceso se va desarrollando dentro de la organización y a veces fuera de ella. No siempre el sujeto decisional es un conjunto cerrado y aislado; la participación puede ser fluida o más o menos intensa, la división de las tareas entre decisores abre posibilidades de organización según su procedencia a las influencias, otros decisores pueden ser externos si no se da rango superior (estado, sindicato, asociaciones, etc.), los grupos de referencia, los grupos con poder de veto o el público imaginario (audiencia) de cada decisor pueden constituir un decisor indirecto, etc.

Se podría decir que ante cada desplazamiento de la serie del proceso dentro de la organización, éste último asume las influencias del lugar y del momento particular; en esta clave se podrían considerar tanto los trabajos que analizan el resultado decisional en función de la organización del grupo decisional, como la sugerencia de Duncan (1976) sobre la oportunidad de que el grupo que toma la decisión y el que la aplica sean distintos porque eso beneficia la eficiencia de la acción y porque las características pedidas y las modalidades de organización de los dos grupos son necesariamente diferentes.

Es obvio que la comparación de las alternativas y la elección final podrían no considerarse como dos fases distintas, al igual que son muchas otras las subdivisiones y definiciones posibles; son acuerdos que tienen la finalidad de introducir categorías analíticas, para aplicar dentro de las fases de un proceso real, o identificadas por los diferentes decisores (y pueden no coincidir entre sí) o por la discreción del investigador. En resumen, dentro de esta fase del proceso:

El subproceso psicológico, dentro de todos los potenciales reales, identifica a aquéllos que, sobre la base de un sistema de proximidad, pueden constituir posibilidades reales, es decir, líneas de acción alternativas, y busca los fundamentos que apoyen dichas representaciones de la acción futura. En el transcurso del proceso la obligación moral ante la alternativa

individualmente preferida crece en función también de la credibilidad personal que en ella se implica, a veces con el efecto de no poder dar marcha atrás.

El subproceso social canaliza las alternativas socialmente posibles, restringiendo con todos los medios a su disposición el número de alternativas y las preferencias correspondientes. La negociación en este momento puede asumir la lógica del «conflict solving» (donde una alternativa gana y las demás pierden), del «conflict re-solving» (donde se busca un equilibrio entre pérdidas y victorias de todos los decisores) y del «conflict dissolving» (donde se constata que el problema era prácticamente inexistente o que no era ése). La lógica de las acciones ya iniciadas, de los recursos ya invertidos y de la imagen consumada puede llevar a que se continúe por inercia por un camino equivocado.

El subproceso organizativo se encarga de componer, dentro del desarrollo particularizado de las alternativas, las competencias de los lugares organizativos apropiados, los cuales vehiculan las propias interpretaciones y prejuicios o, por el contrario, están limitados por los que reciben. En este caso es determinante el cómo y el cuánto están preparados para responder en el caso de que la alternativa desarrollada tuviese que aplicarse, si obtendrían ventajas inconvenientes, si es tranquilizante o ansiógena, etc.

### **3.4 La elección final**

Todo esto puede parecer muy maquiavélico, adecuado para decisiones políticas y no técnicas, pero sería fantasioso pensar que las soluciones «objetivamente» mejores, cuantitativa y cualitativamente superiores a cualquier otra, se impongan ipso facto. Para limitarnos a la literatura sobre la organización, hay demasiadas pruebas empíricas de situaciones (piénsese en la literatura sobre desastres [Turner, 1978] o sobre crisis, por no hablar de la administración pública) en la que la solución mejor se identifica, pero no se adopta, o se aplaza.

Con frecuencia la solución técnicamente mejor no es socialmente posible no está apoyada por una voluntad eficaz, por lo que del compromiso surge la decisión humanamente posible, dada esa situación, esos decisores y ese desarrollo del proceso.

Anteriormente hemos mencionado las principales modalidades de conclusión del proceso: cálculo, juicio, negociación e improvisación.

El momento de la elección final, independientemente del transcurso que haya tenido lugar hasta ahí, puede considerar una modalidad predominante una combinación de varias modalidades. Puede surgir una solución no tomada en consideración en el desarrollo de las alternativas y que se impone en el último momento, para cambiar las condiciones del campo decisional o por carisma de quien la propone, o por intervención de un decisor externo, etc. En ese caso el proceso se puede retomar desde una fase precedente, la solución adoptada por juicio más o menos unánime.

La valoración objetiva según parámetros dados puede ser propuesta, generalmente por la figura del experto y sometida a la elección final del grupo de los niveles jerárquicos superiores, los cuales la valoran o la negocian en su seno. De hecho, el recorrido que efectúa la decisión dentro de la organización experimenta con frecuencia una división en las tareas decisionales, basada en el supuesto erróneo de que algunos defienden una alternativa ateniéndose estrictamente «a los hechos», mientras que a otros les corresponde la tarea más delicada de la valoración. No es sólo que los hechos y los valores sean indivisibles y que lleven el signo inequívoco del lugar organizativo donde se han elaborado, sino que, como ya dijeron Cyert, Simon y Trow (1956), los criterios utilizados en los procesos decisionales son múltiples y no comparables.

Además de los criterios de valoración intrínsecos de la problemática están los criterios, los motivos y las preferencias que pueden justificar la elección a ojos de los demás. Con frecuencia, como ha demostrado Soelberg (1967), los motivos de la elección se buscan a posteriori, y los más convincentes se prefieren a los más auténticos. El proceso se racionaliza, es decir, se vuelve más parecido a un transcurso racional: se encuentran objetivos, intenciones, motivos, criterios de elección y coherencia interna. Los parámetros de la deseabilidad, de la factibilidad y de la coherencia se llevan a una armonía interna.

Esto no sólo sucede en la elección final, sino cada vez que interviene la necesidad de comunicar a otros el proceso de pensamiento o las dinámicas del grupo.

La influencia de los flujos de comunicación es particularmente relevante cuando la elección final necesita la autorización que obligue a la organización a que realice la acción prefigurada. El trámite de la autorización puede ser interno de la organización o puede tomar vías externas (estado, fuerzas políticas, etc.), y con frecuencia quien autoriza tiene una visión más limitada del problema que quien ha elaborado las alternativas; así puede suceder que el criterio de juicio se base más en la confianza en quien patrocina la elección que en la línea de conducta elaborada (Mintzberg, 1973, 89).

Este mecanismo ya ha sido analizado (Bower, 1970; Carter, 1971; Pettigrew, 1972) en relación con los procesos de determinación presupuestaria, donde muchas veces quien autoriza no tiene una comprensión plena de lo que se somete a su autorización, y la ignorancia relativa del gestor se añade a las incidencias «de parte» de quien presenta las alternativas. Esto también explica cómo las decisiones estratégicas e importantes se parecen más a un proceso político en sentido estricto que a un proceso analítico, desapasionado y objetivo.

#### **4. CONCLUSIONES**

Es decir, ¿el investigador debe escoger con esmero el modelo teórico en el cual inspirarse o preparar una caja de herramientas para cualquier eventualidad?

Es preferible buscar la confluencia de varios modelos y planteamientos disciplinarios, porque además sobre la base de los hechos no es posible establecer la superioridad de uno sobre otro. Todos describen un pedazo de realidad que corresponde a otras tantas estrategias decisionales, y cada estrategia es útil (razonable o subjetivamente racional) en situaciones decisionales dadas, en función de las relaciones entre los decisores, del grado de cambio que implica la decisión y de la calidad de las informaciones disponibles.

A escala de individuo es particularmente evidente cómo hay estilos decisionales orientados hacia la optimización, hacia la satisfacción, hacia el

gradualismo, hacia la búsqueda de consenso con las propias elecciones o hacia la improvisación. A escala de la organización, y de modo diferente según los contextos culturales específicos de ella y los contextos nacionales, el aspecto analítico tendente a la optimización objetiva ha tenido el predominio sobre las modalidades decisionales basadas en la intuición o la tradición o la limitación, sin poderlas suplantar, pero quitándoles la legitimidad de «método correcto». Es inútil decir cuantos procesos decisionales arrancan de una intuición esporádica, de la curiosidad o de una «pequeñez» inicial, y cuantos siguen repitiéndose de forma igual a sí mismos, perdurando incluso en el error porque «siempre se ha hecho así», y cuantos otros se aplican porque otros están haciendo lo mismo. Todo esto parece en general poco digno para una organización que, de hecho, tiende a recubrir con sucesivas racionalizaciones la causalidad de los acontecimientos humanos y sociales.

Un testimonio muy agradable sobre la fragilidad de los hombres y las organizaciones ante la incertidumbre que reside en la decisión nos llega, en forma de fábulas, de Ackoff (1978), persona de amplísima experiencia en este campo.

El esfuerzo de cuantificar y colmar la incertidumbre sobre las consecuencias futuras de las acciones presentes representa el deseo del hombre por conocer lo ignoto, que muchas veces conduce a sustituir las actuales incertidumbres por certezas erróneas y míticas. El cálculo, como modalidad decisional que se refiere al contenido de la decisión, tiene sus valores y sus márgenes de error, y junto a él hay otras modalidades decisionales que pasan a través de la comunicación, como la modificación recíproca de las imágenes, la agregación de los intereses, la formación de coaliciones y el control social <sup>(4)</sup>

De hecho, si todas las variables de decisión estuviesen bajo el control de los decisores, las técnicas decisionales preparadas por el decisor independiente en condiciones de certidumbre serían la guía para una decisión óptima, según las preferencias individuales del mismo, admitiendo que éste no fuera ambiguo o ambivalente con respecto a ellas. A esta situación ideal se opone no sólo la incertidumbre del contenido de la decisión, sino también el hecho de que otros sustraen una parte del control.

En la exposición anterior por fases resalta de forma incluso demasiado evidente la subterránea batalla entre decisores y entre éstos y otros lugares organizativos, así como decisores externos o indirectos.

Sin embargo, se han de tener presentes dos órdenes de correctivos de naturaleza opuesta:

1. Una mayor ausencia de control proviene de acontecimientos inesperados que pueden suceder en cualquier momento y que influyen en el resultado independientemente del proceso y de la voluntad de los decisores; en segundo lugar, los llamados «efectos sistemáticos» procedentes del derecho de que la organización está inserta en el sistema social más amplio, y que en gran parte están sustraídos de la conciencia y de la voluntad de los decisores: se consideran los mecanismos de formación de los precios y de los balances, así como del equilibrio político, según el tipo de organización y de procesos decisionales.
2. La exposición anterior es en cierto modo «heroica» y cuanto mayor sea la relevancia de la decisión, mayores serán las probabilidades de que los actores que intervengan en ella satisfagan lo que Goffman define como la necesidad de dramatismo. Por lo demás, puede ser todo lo contrario que disfuncional para la organización y todo lo contrario que independiente de la voluntad de los decisores: un grito bien dosificado de «fuego» es un medio económico para movilizar energías y entusiasmos. Sin embargo, sería erróneo pensar que todas las decisiones importantes conocen un planteamiento parecido: con frecuencia, como han expuesto March y Romelaer (1976, 251) para las universidades, grandes cambios se introducen con pequeñas decisiones, sin conflicto de intereses porque no hay conciencia de lo que está sucediendo. Del mismo modo, pequeñas causas pueden producir grandes consecuencias y grandes intenciones producir pequeños resultados. Por no decir que los decisores pueden no ser conscientes de su propio papel decisonal, o escasamente conscientes de los momentos de transacción y de conflicto, o estar distraídos en lo que hacen o, por el contrario, lo que no hacen y no dicen.

Al prever un recorrido de análisis resultan privilegiados los momentos menos evidentes, aquéllos en los que se forma la decisión, más que aquéllos en los que se efectúa la elección. De hecho, el intento es indicar transcurso de búsqueda a lo largo de subprocesos específicos y su

confluir en momentos de convalidación social (las tres áreas de negociación).

La comprensión del proceso en curso o del modo predominante de tomar decisiones, y la comprensión de los mecanismos a través de los cuales se comprende, es una técnica de ayuda para las decisiones, complementaria a los métodos cuantitativos desarrollados en los diferentes ámbitos disciplinarios. Los puntos de vista son opuestos, pero no necesariamente contrapuestos: en el primer caso se trata de acercar el hombre al problema, en el segundo de acercar el problema al hombre.

Los resultados cognoscitivos y operativos que permite el análisis por fases al investigador o asesor son:

- Aumentar el conocimiento individualmente disponible para cada participante sobre el control reflexivo de su propia conducta.
- Analizar la conexión lógica entre las diferentes formas de acciones decisionales.
- Valorar en las diferentes fases la adecuación de los conocimientos técnicos utilizados como medios para el resultado que se prefigura.

El control reflexivo de la propia conducta y el control de la de los demás serán congruentes con la representación de sí mismo, del mundo en el que actúa y de los valores socialmente aceptados. En este sentido es interesante reflexionar sobre otro género de precisiones que, en lugar de tener por objeto las tecnologías decisionales inherentes a la elección, versan sobre el ejercicio del liderazgo. Según la mejor tradición organizativa italiana —El Príncipe de Maquiavelo— Cohen y March (1974) sugieren una estrategia para el gobierno de la ambigüedad:

1. Invertir tiempo en la organización de forma que se suministre la energía necesaria para influir en las mayores decisiones.
2. Estar informados de modo que en un sistema caracterizado por la escasez de recursos informativos, el líder resulte particularmente apreciado.

3. Insistir en las propias posiciones, porque una propuesta que haya fracasado hoy puede ser aceptada mañana.
4. Intercambiar estado por sustancia, es decir, suministrar incentivos simbólicos para mantener alejado el conflicto y crear un vínculo de connivencia.
5. Facilitar la participación de los opositores, de modo que aumente la legitimación de las decisiones.
6. Sobrecargar el sistema de proyectos, iniciativas, etc., de forma que tomar decisiones sea profundizar en los problemas.
7. Proporcionar ocasiones decisionales atractivas del tipo «garbage can», de modo que en parte se desvíe la atención y el conflicto hacia temas secundarios.
8. Seguir la idea de menor resistencia (manage unobstrusibely).
9. Interpretar la historia de forma que se convierta en «realidad» la propia visión de los acontecimientos.

Se trata de una estrategia, llamada precisamente minimaquiavélica, para mantener el estado de «anarquía organizada» precisamente de las organizaciones estudiadas por ambos autores, y para zafarse hábilmente en medio de lo que muchos consideran disfunciones de la organización.

Probablemente estos consejos iluminan el proceso político (quién obtiene algo, cómo y cuándo) dentro de las decisiones importantes más que muchos análisis politológicos, que inducen a pensar que dichos mecanismos son exclusivos de la decisión de gobierno, mientras que la empresa es «racional» y, viceversa, que los procesos organizativos de inercia y de distorsión son propios de esta última y no lo son también del estado como organización.

El aspecto propiamente político, dentro de una decisión escasamente estructurada, concierne al control del proceso mismo, control que se expresa a través de las metadecisiones estableciendo el cómo se decide, guiando las acciones que exploran el «espacio de la problemática»,

limitando paulatinamente el proceso decisional mismo (en la elección temática, en el número de alternativas, en los criterios preferidos, etc.).

La programación del proceso y el control en su desarrollo (decidir el paso a la fase sucesiva, establecer las modalidades de desarrollo, asignar tareas específicas, verificar los resultados) son las principales actividades metadecisionales, con frecuencia informales e implícitas.

Junto a ellas, y con la misma importancia, están los procesos de comunicación contenidos, auténticos actos de decisión: decodificación de las señales, transmisión de las informaciones, verificación de su credibilidad, construcción de un tejido de sentido común entre los decisores, vehículos de imágenes y prefiguraciones del futuro precedido, uso estratégico de la comunicación para asegurar el apoyo a los resultados preferidos, vocabulario de los motivos (Wright Mills, 1940) y de las justificaciones, etc.

La comunicación entre los decisores, y entre éstos y los no decisores o los decisores indirectos, constituye el medio del proceso decisional, así como el recurso primero de las dinámicas de negociación, persuasión, intervención en la opción y vehículo de las presiones partidistas internas o externas en la administración pública (Gore, 1964).

Se puede fácilmente deducir que el marco general que encierra una decisión importante no está hecho de cuñas que se insertan ordenadamente una tras otra o una junto a otra, sino que, en la imagen que ríos da Pfiffner (1960, 129), se parece más al «proceso de fermentación de la bioquímica que a la cadena de montaje».

El elemento dinámico está constituido por los llamados «impetus factors»: acontecimientos imprevistos dentro o fuera del proceso, interrupciones, retrasos, aplazamientos, suspensiones temporales o aceleraciones improvisadas, fracasos que hacen retroceder, éxitos que abren nuevas perspectivas, sustituciones o reciclajes de ideas dejadas de lado, etc.

Por ello, reunificando los elementos analíticos tratados hasta aquí, se pueden delinear las siguientes líneas interpretativas de los procesos decisionales:

- a) La definición del campo decisional: que tiene por objeto principal la identificación del grado de estructuración del campo, es decir, los grados de libertad atribuidos a la situación y a los actores que hay en ella. Esto implica una descripción de la estructura organizativa adecuada para poner de manifiesto las premisas decisionales objetivadas en los roles decisorios, las reglas que dirigen la atención, las reglas de participación y de comunicación institucionalizadas, así como los intereses del rol <sup>(5)</sup>. La atención del investigador se dedica no sólo a delinear el contexto dentro del cual tiene lugar la acción, sino también a captar la diferencia (y el momento) entre las decisiones que se desarrollan dentro de las premisas decisionales dadas (y que contribuyen a la reproducción de la organización en las condiciones actuales) y las decisiones que, con grados diversos de conciencia por parte de los decisores, cambian dichas premisas introduciendo un elemento de transformación. De hecho, el vértice que delimita la acción decisional puede permanecer invariable durante todo el desarrollo del proceso, pero también puede cambiar por efecto del proceso mismo (además de por acontecimientos externos).
- b) La información del sujeto decisional: ya se trate de uno o varios individuos o de un grupo, donde se consideran las características individuales en términos de preferencias cognoscitivas, afectivas y valorativas, como en la orientación positiva o en la negativa (costes, deseos de efusión, etc.). Esos caracteres serán en parte estrictamente individuales, pero en parte se derivarán y se reproducirán en el proceso cotidiano de socialización en aquel determinado ámbito laboral que está en contacto con aquella particular sub-cultura organizativa que se transmite a través del vocabulario del «eso por descontado» <sup>(6)</sup>. Con respecto a un sujeto colectivo se trata de establecer su composición interna, de establecer el grado de integración y de describir los procesos de autoorganización y de comunicación.
- c) El estado de la situación en relación con los demás factores significativos: decisores indirectos, aliados o antagonistas, agentes que transmiten un control social a través de las leyes, las costumbres, etc. En relación con los recursos movilizables: medios materiales, técnicas operativas disponibles, y los vínculos respectivos que el estado presente de las cosas transmite a la decisión. Vínculos y recursos se plantean subjetivamente (lo cual no excluye la naturaleza

objetiva de algunos), y por tanto se consideran en función de cómo se han manifestado en la acción contingente.

- d) El estado de la información y del conocimiento que poseen los sujetos sobre diferentes aspectos de la situación, en cuanto que su acción se orientará por lo que conocen y, por tanto, la situación se reconstruye bajo su punto de vista.
- e) La dimensión de la acción prefigurada, a través del sentido que se le atribuye, las oportunidades identificadas en ella, el puesto que ocupa en la vida organizativa, la definición del horizonte de la nación, la supuesta duración, la formalización y la articulación del proyecto prefigurado; todo ello concurre para delimitar un espacio de representación de las consecuencias de la acción.
- f) La secuencia de los actos, internos del proceso, sobre el contenido de la decisión (elaboración de las informaciones, búsqueda de alternativas, valoración de las mismas, etc.) y relativos a las relaciones entre los decisores (formación de una voluntad común). Tampoco son extraños los actos ya realizados anteriormente, en la medida en que cada uno transmite al siguiente las correspondientes premisas decisionales, cierra alternativas que antes estaban presentes o, por el contrario, abre otras nuevas.

La principal premisa que está en la base de esta propuesta de análisis y de interpretación de la decisión es su concepción como acto creativo, formación procesal de un propósito que se realiza globalmente por medio de la adhesión de la voluntad al mismo.

Esto nos separa tanto de una concepción «que necesita» la realidad (individual y ambiental) que ya prefigura las selecciones a las que se adapta el objeto, como de una concepción «omnipotente», en la cual el sujeto se imagina a priori una meta y luego elige los medios más idóneos para alcanzarla.

## NOTAS

- (1) Aquí se podría definir la decisión organizativa como «pública» y la del individuo, que aunque se produce dentro de la organización, no tiene por objeto una decisión que comprometa a toda la organización como «privada» O bien la primera .colectiva., la segunda «personal» Evito a propósito estos términos porque ya están consumidos por los usos dispares que de ellos se han hecho. Prefiero el término «organizativa» (que comprende la referencia «en la organización» y «de la organización») en la medida en que todas las decisiones de carácter «público» se toman dentro de organizaciones formales y están marcadas por dicho contexto. Evidentemente lo que se puede considerar público no se entiende según los principios del pensamiento liberal clásico, donde público es el estado (es decir, las decisiones políticas) y privado es la economía (es decir, las decisiones de empresas y familias). La discriminante de la decisión política es la referencia al uso y la distribución del poder, que sin embargo está absolutamente presente en la decisión de empresa, así como todos los mecanismos propios de la organización actúan en todas las decisiones tomadas dentro de organizaciones formales, cosa que no sucede para las decisiones en organizaciones no formales como son la familia, los grupos ocasionales (decisiones éstas colectivas, pero no organizativas), el consumidor u otras especificidades del ciudadano uti singulis.
- (2) «El concepto de pensamiento de grupo pone de manifiesto una fuente de problemas particulares que no reside en el individuo ni en la organización. Más allá, y bajo todas las fuentes familiares de errores humanos, existe una poderosa fuente de juicios erróneos que brota en los grupos cohesionados: la tendencia a buscar la conformidad que produce el excesivo optimismo, la falta de vigilancia, pensar en «slogans» y considerar débiles e inmorales a los que están fuera del grupo» (JANIS, 1972, 13).
- (3) Los autores convierten esta dimensión en operativa recurriendo a las categorías arquetípicas de CHURCHMAN (1971, véase la nota 2 del cap. 3), que no son otra cosa más que otras tantas modalidades de razonamiento: a), leibnitziano (modelo intuitivo); b), al estilo Locke (modelo de la evidencia empírica); c), kantiano, se desarrollan más

lecturas del problema y se trata de combinarlas juntas; d), hegeliano, las dos visiones diametralmente opuestas son objeto de debate. Los dos últimos son los modelos dialécticos, más adecuados a los problemas escasamente estructurados, pero muy raramente aplicados en las organizaciones.

- (4) R. DAHL, y C. E. LINDBLOM (1953), identifican cuatro procesos fundamentales de control social: la jerarquía (control de no líderes por parte de los líderes), contratación (control de los líderes por parte de otros líderes), poliarquía (control de los líderes por parte de no líderes) y mecanismo de los precios (combinación en sentido cualitativo, pero descentralizada, del control por parte de los líderes y de los no líderes).
- (5) PIZZORNO (1963) distingue entre interés de rol (que no debe desilusionar las expectativas del rol) e interés inherente al rol, para indicar con este último término la pluralidad de objetivos y de fines personales en la conducta de rol.
- (6) Afirma W. I. THOMAS (1968, 348): «Si los hombres definen las situaciones como reales, también serán reales en las consecuencias».

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, P. (1975), *Organizations as Bargaining and Influence Systems* (Londres: Heinemann).

ACKOFF, R. L. (1978), *The Art of Problem Solving* (Nueva York: Wiley).

ADAMS, J. (1976), *Conceptual Blockbusting* (San Francisco: San Francisco Book Co.).

ALEXANDER, E. (1979), «The Design of Alternatives in Organizational Contexts: A Pilot Study». *Administrative Science Quarterly*, vol. XXIV.

ALLISON, G. T. (1969), «Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis». *The American Political Science Review*, vol. LXIII.

- (1971), *The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis* (Boston: Little Brown).

BOWER, J. (1967), *The Allocation of Resources in a Large Organization. A Field Study* (Columbia: Columbia University Press).

CANGELOSI, V. E., y DILL, W. R. (1965), «Organizational Learning: Observations Toward a Theory». *Administrative Science Quarterly*, vol. X.

CARTER, E. (1971), «Project Evaluations and Firm Decisions». *The Journal of Management Studies*, 1971.

CASTLES, F. G.; MURRAY, D., y POTTER, D. (1971), *Decision, Organization and Society* (Harmondsworth: Penguin Books).

CHURCHMAN, C. W. (1971), *The Design of Inquiring Systems* (Nueva York: Basic Books, 1971).

COHEN, M.; MARCH, J., y OLSON, J. (1972), «A Garbage Can Model of Organizational Choice». *American Science Quarterly* vol. XVII.

COHEN, M., y MARCH, J. (1974), *Leadership and Ambiguity* (Nueva York: McGraw-Hill, 1974).

COLEMAN, J. (1966), «Foundations for a Theory of Collective Decisions» en American Journal of Sociology, 71.

CROZIER, M. (1964) «Pouvoir et organisation». Archives Européennes de Sociologie vol. V.

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

CYERT, R. M., y MACCRIMMON, K. (1968), «Organizations», en E. Bronson y G. Lindzey (eds.), The Handbook of Social Psychology (Mass.: Addison-Wesley).

CYERT, R. M.; SIMON, H., y TROW, D. (1956), «Observation of a Business Decision».Journal of Business, 29.

DAHL, R., y LINDBLOM, C. (1953), Politics, Economics and Welfare (Nueva York: Harper and Row).

DE BONO, E. (1973), Lateral Thinking (Nueva York: Harper and Row).

DELBECQ, A., y VAN DE VEN, A. (1971), «A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning». Journal of Applied Behavioral Science, vol. VII.

DIESING, P. (1962), Reason in Society: Five Types of Decision and their Social Conditions (Urbana: University of Illinois Press).

DOWNS, G. (1957); An Economic Theory of Democracy (Nueva York: Harper and Row).

DUNCAN, R. (1976), «The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation», en R. Kilmann, L. Pondy y D. Slevin (eds.), The Management of Organizational Design (Amsterdam: North Holland).

FELDMAN, J., y KANTER, H. (1965), «Organizational Decision Making», en J. March, Handbook of Organization (Chicago: Rand McNally).

FRENCH, J., y RAYEN, B. (1959), «The Bases of Social Power», en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press).

GORDON, W. (1961), *Synergetics* (Nueva York: Harper and Row).

GORE, W. J. (1964), *Administrative Decision-making: a Heuristic Model* (Nueva York: J. Wiley).

HAMBRICK, D. (1981), «Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams». *Administrative Science Quarterly*, vol. XXVI, 1981.

HARRISON, R. (1972), «Understanding your Organization's Character». *Harvard Business Review*, 5-6.

HERMANN, C. (1963), «Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. VIII.

HICKSON, D.; HININGS, C.; LEE, C.; SCHNECK, R., y PENNINGS, J. (1974), «A Strategic Contingency». *Theory of Intraorganizational Power*. *Administrative Science Quarterly*, vol. XIX.

HININGS, C. R.; HICKSON, D.; PENNINGS, J., y SCHNECK, R. (1974), «Structural Conditions of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, vol. XIX.

HOLSTI, O. E. (1971), «Crises, Stress and Decision Making». *International Social Science Journal*, vol. XXIII.

HOOKER, C. A.; LEACH, J. J., y McCLENNEN, E. F. (1978), *Foundations and Applications of Decision Theory* (Boston: D. Reidel).

HOWARD, N. (1971), *Paradoxes of Rationality* (Cambridge, Mass.: The Mit Press).

JANIS, I. L. (1972), *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin).

LINDBLOM, C. E. (1959), «The Science of Muddling Through». *Public Administration Review*, vol. XIX.

LUHMANN, N. (1982), «Conflitto e diritto». *Laboratorio Politico*, n. 1.

LYLES, M., y MITROFF, I. «Organizational Problem Formulation: An Empirical Study». *Administrative Science Quarterly*, vol. XXV.

MARCH, J. G.; y OLSEN, J. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations* (Noruega: Universitetsforlaget, Bergen).

MENZIES, I. (1960), «A Case Study in the Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety», *Human Relations*, 13.

MILLER, E. J: (1975), «Socio-Technical Systems in Weaving, 1953-1970: A Follow-up Study». *Human Relations*, 4.

MINTZBERG, H. (1973b), *The Nature of Managerial Work* (Nueva York: Harper and Row).

– (1979a), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall).

MINTZBERG, H.; RAINSFINGIANI, D., y THÉORE.T, A. (1976), «The Structure of "Ustructured" Decision Process». *Administrative Science Quarterly*, 21.

MITROFF, I., y KILMANN, R. (1975), «The Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving». *Management Review*, vol. LXIV.

MULDER, M.; VAN ECK, R., y DE JONG, P. (1971), «An Organization in Crisis and Non-Crisis Situations». *Human Relations*, vol. XXIV.

NEWEL A., y SIMON, H. (1972), *Human Problem Solving* (Englewood Cliffs: Prentice Hall).

ORNSTEIN, R. (1969), *On the Experience of Time* (Baltimore: Penguin Books).

PAIGE, G. D. (1968), *The Korean Decision* (Nueva York: Free Press).

PETTIGREW, A. M. (1972), «Information Control as a Power Resource». *Sociolog*, n. VI.

PIFFNER, J. (1960), «Administrative Rationality». *Public Administration Review*.

PIZZORNO, A. (1963), «Le organizzazioni, il potere e i conflitti di classe». Introducción a R. Dahrendorf, *Classi e conflitto di classe nella società industriale* (Bari: Laterza).

POUNDS, W. F. (1969), «The Process of Problem Finding». *Industrial Management Review*, en otoño.

ROBINSON, J. A. (1972), «Crisis: an Appraisal of Concepts and Theories», en F. Hermann (ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research* (Nueva York: The Free Press).

ROWE, A. J. (1977), «How do Senior Managers Make Decisions?». *Business and Economics*, vol. IV.

SIMON, H. A. (1957), *Models of Man* (Nueva York: J. Wiley).

SMART, C., y VERTINSKY, M. (1977), «Design for Crisis Decision Units». *Administrative Science Quarterly*, vol. XXII.

SOELBERG, P. (1967), «Unprogrammed Decision Making». *Industrial Management Review*.

STARBUCK, W. H.; GREWE, A., y HEDBERG, B. (1978), «Responding to Crises». *Journal of Business Administration*, vol. IX.

STEIN, J. (1981a), «Contextual Factors in the Selection of Strategic Decision Methods». *Human Relations*, 10.

– (1981b), «Strategic Decision Methods». *Human Relations*, 11.

STRATI, A. (1984), «L'introduzione dei confini temporali nello studio delle scelte organizzative», en S. Gherardi y A. Strati (eds.), *Sviluppo e declino: la dimensione temporale nello studio delle organizzazioni*. *Quaderni del Dipartimento di Politica Sociale*, 4.

TAYLOR, R. N. (1975), «Perception of Problem Constraints». *Management Science*, vol. XXII.

THOMAS, W. I., y ZNANIECKI, F. (1968), *Il contadino polacco in Europa e in America* (Milán: Comunitá). Edición original de 1918.

TURNER, B. A. (1976), «The Organizational and Interorganizational Development of Disasters». *Administrative Science Quarterly*, 21.

– (1978), *Man-made Disasters* (Londres: Wykehain Press).

WITTE, E. (1972), «Field Research on Complex Decision-Making Processes. The Phase Theorem». *International Studies of Management and Organization*.

WRIGHT MILLS, C. (1940), «Situated Actions and Vocabularies of Motive». *American Sociological Review*, vol. V.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R., y HOLBEK, J. (1973), *Innovation and Organizations* (Nueva York: J. Wiley).