

# AMBIGÜEDAD E INTERPRETACIÓN\*

James March

## Orden y ambigüedad en la toma de decisiones

En otros capítulos de este libro se discutieron algunas ideas que ven el proceso de toma de decisiones como ejercicios ordenados de la coherencia humana. Estos capítulos difieren en la manera de plantear cómo debe crearse y mantenerse dicho orden, pero coinciden en que la toma de decisiones percibe, explota y afecta a un mundo coherente. El presente capítulo considera un conjunto de ideas que ubican la toma de decisiones dentro de un mundo confuso; ideas que han sido cuestionadas debido a su insistencia habitual en la coherencia.

### *Concepciones del orden*

Las concepciones clásicas del orden en la toma de decisiones comprenden tres ideas que están estrechamente relacionadas. La primera es la *realidad*: la idea de que existe un mundo objetivo que puede percibirse y de que sólo ese mundo existe. Un objeto puede existir o no. Un acontecimiento también pudo o no haber ocurrido. Las acciones que se llevan a cabo, así como sus resultados, pueden relacionarse entre sí de manera unificada y consistente. La historia es real.

La segunda idea es la *causalidad*: la idea de que la realidad y la historia están estructuradas mediante cadenas de causas y efectos. En esta concepción, las elecciones afectan los resultados y las decisiones son medios para alcanzar

---

\* Aparecido originalmente en James March, 1994, *A Primer on Decisions Making. How Decisions Happens*, capítulo 5, The Free Press, pp. 175-219. La traducción es de Mónica Portnoy.

los fines deseados. La relevancia causal vincula las soluciones con los problemas. El aprendizaje proviene de la experiencia comprensible y de inferencias causales acerca de esa experiencia. El conflicto se relaciona y se resuelve al hacer una conexión causal entre la negociación, el regateo o el intercambio y sus respectivos resultados.

La tercera idea es la *intencionalidad*: la idea de que las decisiones son instrumentos de finalidad y del yo. La elección racional, el aprendizaje, el seguimiento de las reglas, el regateo y el intercambio, están al servicio de las preferencias y de las identidades. Las preferencias y las identidades se imponen sobre las acciones por medio de la evaluación de los resultados anticipados (como en la elección racional), de la evaluación de la experiencia (como en el aprendizaje) o de la coincidencia de las identidades con las situaciones (como en el seguimiento de las reglas). La historia se interpreta en términos de intenciones e identidades prioritarias, cada una proviene de una concepción del yo.

Las variaciones en estas tres ideas permiten pensar en la toma de decisiones, y son la razón de este libro. Las concepciones de la acción racional y consecuente dependen de los compromisos con la realidad, causalidad e intencionalidad, tal como la organización central de ideas. Las concepciones de apropiación y el seguimiento de las reglas dependen de la noción de que existe un vínculo metódico entre la historia y la evolución de las reglas. Los estudiosos de la toma de decisiones encubren una afección por el orden en general, así como una afección particular por el orden basado en esas tres ideas.

### *Confusiones y complejidades*

Las concepciones del orden anteriormente mencionadas, sin embargo, parecen subestimar la confusión y complejidad en torno a la actual toma de decisiones.

Las observaciones son familiares. Muchas cosas suceden al mismo tiempo: las prácticas, las formas y las tecnologías están cambiando y se entienden poco; las preferencias, las identidades, las reglas y las percepciones son indeterminadas y cambian; los problemas, las soluciones, las oportunidades, las ideas, las situaciones, la gente y los resultados, están mezclados entre sí de manera que vuelven su interpretación incierta y sus conexiones confusas; las decisiones tomadas en un lugar y en un momento determinados parecen estar poco relacionadas con las decisiones tomadas en otros momentos y lugares; las soluciones sólo parecen tener una conexión modesta con los problemas; las políticas no se ponen en práctica; los tomadores de decisiones vacilan dentro y fuera del campo de las decisiones y parecen decir una cosa mientras hacen otra.

Las historias de las decisiones son a menudo difíciles de describir. Por ejemplo, tratar de responder cuándo (e incluso si) se tomó una decisión, quién la tomó, con qué intenciones y cuáles fueron sus resultados es una tarea difícil. Muchas decisiones se dan de una manera natural y los procesos de toma de decisiones con frecuencia presentan problemas sin llegar a resolverlos. Las decisiones se toman fuera de un proceso explícito de toma de decisiones y los procesos de tomarlas a menudo fracasan cuando se llevan a cabo. La atención de los participantes es difícil de predecir simplemente a partir de las propiedades de la elección que se está considerando. Los participantes luchan por el derecho a participar y luego no lo ejercen. Los tomadores de decisiones ignoran la información que tienen, piden más y luego ignoran la nueva. Las organizaciones apartan el proceso de toma de decisiones de los procesos de su funcionamiento. Los participantes debaten intensamente sobre la política a seguir, pero una vez que ésta se pone en práctica los mismos participantes se muestran indiferentes ante su funcionamiento.

Tomando en cuenta estas observaciones, los procesos de toma de decisión organizacional se han descrito como divertidos juegos de fútbol:

“Pensemos en un campo redondo, inclinado y con varias porterías, en el que los individuos juegan al balompié. Muchas personas distintas (pero no todas) pueden integrarse al juego (o abandonarlo) en cualquier momento. Algunas personas pueden introducir balones al juego o bien sacarlos. Mientras estén dentro del juego, los individuos tratarán de patear cualquier balón que se les acerque hacia las porterías elegidas y tratarán de tirarlos lejos de las porterías que quieran evitar”.

### *Ambigüedad*

Estas confusiones y complejidades han despertado un interés en la “ambigüedad”. La ambigüedad se refiere a la falta de claridad o de consistencia en la realidad, causalidad o intencionalidad. Las situaciones ambiguas son aquéllas que no pueden codificarse exactamente dentro de categorías mutuamente exhaustivas y exclusivas. Las finalidades ambiguas son intenciones que no se pueden especificar claramente. Las identidades ambiguas son aquéllas cuyas reglas u ocurrencias para su aplicación son imprecisas o contradictorias. Los resultados ambiguos son consecuencias en las que los personajes o las implicaciones son confusos. Las historias ambiguas son historias que no proporcionan interpretaciones únicas y comprensibles.

### **Ambigüedad e incertidumbre**

La ambigüedad está relacionada con la incertidumbre, pero puede distinguirse de ésta. En la mayoría de las teorías sobre la toma de decisiones, la *incertidumbre* se refiere a la imprecisión en las estimaciones de los resultados futuros que condicionan las acciones presentes. Dichas teorías suponen: (1) que es posible especificar todos los estados mutuamente exhaustivos y

exclusivos del mundo que pueden existir; (2) que aunque no es posible especificar con precisión qué estado existe, algún estado, de hecho, existe, y (3) que la incertidumbre respecto de qué estado existe se reducirá conforme se despliegue la información a través del tiempo. La idea es que hay un mundo real que no se entiende a la perfección; en principio, puede ser entendido, o al menos hasta cierto punto. La incertidumbre es una limitación del entendimiento y la inteligencia. Se reduce mediante las realizaciones de la historia, la investigación y la negociación.

Por otra parte, cuando se dice que una situación es *ambigua*, significa que un tomador de decisiones desconfía de que cualquier cosa sea cierta, o que el mundo pueda dividirse en estados mutuamente exhaustivos y exclusivos, o que la información solucione la falta de claridad. La ambigüedad se refiere a los aspectos de la toma de decisiones en los cuales los estados alternativos se encuentran vagamente definidos o en los cuales tienen múltiples significados e interpretaciones simultáneamente opuestas. Los estudiosos de la ambigüedad explican que la información no puede resolver los malentendidos del mundo; que el mundo “real” puede ser en sí mismo un producto de construcción social, por consiguiente, no ha sido tan descubierto como inventado; que las interpretaciones de la experiencia y de los deseos pueden ser fundamentalmente ambivalentes, más que sólo inciertas; que la ambigüedad suele aumentar el entendimiento por medio de la imaginación.

### **Ambigüedad y toma de decisiones**

Las ambigüedades de la experiencia y del deseo son desafíos para las nociones estándar del orden de la toma de decisiones. Partiendo de un cálculo que considera los estados alternativos del mundo como mutuamente exclusivos y exhaustivos y la causalidad como metódica, llegamos a un cálculo que permite la existencia simultánea de oposiciones e inconsistencias causales. Partiendo

de una concepción muy consistente y clara de las necesidades, llegamos a una concepción de ellas muy contradictoria y confusa.

Los mundos en los que la interpretación y los deseos son contradictorios y la causalidad es insondable pueden ser perturbadores. Es posible representarlos en cuentos de hadas por el bosque (sombrio, prohibido y peligroso) y en historias de aventura por el mar (oscuro, poderoso e incontrolable). Los mundos ambiguos son perturbadores, pero también son mágicos. La belleza y la fealdad se complementan; la realidad y la fantasía están interrelacionadas; la historia se crea; la inteligencia se expande.

En este capítulo, la historia de la toma de decisiones se aparta de los conceptos estrechamente ligados con las ideas de realidad, causalidad e intencionalidad, con el fin de explorar los campos de decisión dentro de los cuales el significado es oscuro. Abandonamos un mundo de decisión con intenciones, expectativas, identidades y reglas coherentes. Las decisiones se ven como vehículos para construir interpretaciones significativas de mundos fundamentalmente confusos, no como resultados producidos por un ambiente inteligible. Los procesos de toma de decisión a veces se convierten en medios para evadir o atenuar la ambigüedad y a veces en medios para abarcarla e incrementarla.

Como en los capítulos previos, aquí la discusión se limita a presentar las ideas posibles. Se toma en cuenta la investigación sobre organizaciones dirigida hacia los acoplamientos flojos en lugar de orientarse hacia un acoplamiento firme dentro de los procesos para la toma de decisiones, hacia la orquestación de decisiones a través de clasificaciones temporales en lugar de hacerlo hacia los ordenamientos causales, y el papel de las decisiones y la toma de decisiones en el desarrollo de significado e interpretaciones. Las ideas reflejan dos perspectivas bastante distintas sobre el tipo de decisión. La primera hace hincapié en las formas en que las concepciones de desorden en la toma de decisiones son producto de inadecuaciones en las teorías acerca del

mundo. Estas ideas afirman que existe un orden, pero se trata de un orden diferente del que anticipan las teorías convencionales de toma de decisiones. La segunda perspectiva insiste en la realidad del caos y abarca todas sus significaciones.

### **Bases ambiguas para la toma de decisiones**

La acción racional proviene de dos suposiciones acerca del mundo. La primera, es una suposición acerca de las inciertas consecuencias futuras de la acción actual posible. La segunda, es una suposición acerca de las inciertas preferencias futuras mediante las cuales se evaluarán los resultados de la acción actual en el futuro. El seguimiento de las reglas proviene de otras dos suposiciones acerca del mundo: la primera, es acerca de cómo clasificar la situación actual; la segunda, es acerca de qué identidad es pertinente en una situación tal y qué es lo que ella requiere. En cada caso, una suposición es acerca de una realidad externa al yo y la otra es una acerca del yo.

Algunas veces estas suposiciones reciben otros nombres. Se les llaman estimaciones, especificaciones o determinaciones. Dichos términos son bastante razonables y algunas veces serán utilizados aquí, pero tienen un matiz engañoso de concreción y precisión. Incluso los procedimientos más elegantes para estimar los resultados futuros, definir las situaciones actuales, especificar los objetivos o determinar las identidades, están llenos de conjeturas y aproximaciones que se describen mejor como “suposiciones” que como “mejores estimaciones”.

### *Ambigüedades de la realidad externa*

La acción racional presupone que hay creencias acerca del mundo que se pueden resumir en declaraciones como ésta: “Si yo tomo tal decisión,

entonces los resultados serán los siguientes”. Este tipo de declaraciones condicionales son interpretaciones del orden causal del mundo. El seguimiento de las reglas también utiliza interpretaciones del orden causal del mundo real para codificar el significado de la experiencia dentro de reglas perdurables. La historia enseña desarrollando teorías de la experiencia. A veces, los entendimientos de la realidad son evidentes por sí mismos, pero a menudo no lo son.

### **Interpretación de la realidad**

La historia y la ciencia son intentos formales para probar las historias causales acerca de acontecimientos ambiguos: “¿Cómo se desarrolló la democracia?” “¿Por qué algunas personas son ricas y otras pobres?” “¿Cómo se formó el universo?” “¿Por qué fracasó Xerox al intentar desarrollar la computadora personal?” Partiendo de una base menos formal este proceso, de querer dar sentido a las cosas y de narrarlas, es una parte esencial de la vida individual y organizacional. Es muy común que su familiaridad oscurezca algunas de las individualidades asociadas con el acto de comprender nuestro mundo. Quienes toman decisiones, constantemente, hacen inferencias acerca de sus mundos y de sus historias. ¿Qué tipo de inferencias hacen y cómo las hacen? Los tomadores de decisiones llegan a tener fuertes convicciones acerca de sus inferencias, aceptándolas una vez que han sido verificadas a través de la experiencia. ¿Cómo podrían hacer inferencias incorrectas, cuando creen firmemente en ellas? Los tomadores de decisiones con frecuencia creen cosas que los observadores externos consideran contradictorias. ¿Cómo pueden desarrollar y creer simultáneamente en interpretaciones opuestas?

En un antiguo cuento de hadas que habla de las creencias, un astuto sastre convence a un emperador (y a la mayoría de sus súbditos) de que un monarca desnudo está realmente usando un traje hecho de una tela muy fina



(y cara) que sólo la gente muy virtuosa y sofisticada puede ver. La historia abre la discusión sobre algunas preguntas sutiles acerca de las creencias sociales y su conexión con la realidad: si la ropa del emperador no existiera, ¿sería posible sustentar el hecho de creer en ella? ¿Sería posible que esta creencia fuera deseable? ¿Sería posible sustentar creencias simultáneas significativas tanto para la existencia de la ropa como para la verdadera realidad de la desnudez del emperador?

La historia sobre la nueva ropa del emperador es en realidad menos complicada que la vida real, porque el narrador le dice al lector que la tela es en realidad un fraude perpetrado por el sastre. Así, la historia destaca las formas en las cuales los procesos sociales de creencia compartida pueden conducir a creencias ridículas. En la experiencia ordinaria, los problemas son mayores. En lugar de conocer la verdad e indagar si las creencias sociales son consistentes con ella, los individuos observan las creencias sociales y se preguntan si éstas son falsas, a pesar de que mucha gente las crea.

Los individuos no pueden inferir demasiado sobre la validez de las creencias a partir de su universalidad debido a que los procesos mediante los cuales las creencias falsas se forman, se transmiten y se refuerzan no pueden distinguirse de los procesos mediante los cuales las creencias verdaderas lo hacen. En consecuencia, cuando confrontan creencias ampliamente aceptadas (o comunicadas), por ejemplo acerca de la eficacia de un tratamiento médico, el valor de la educación o la distinción de los buenos vinos, no pueden estar seguros de que esas creencias reflejen la verdad. En realidad saben que muchas de las creencias que históricamente fueron incuestionables ahora se dan por falsas.

Un lector de cuentos de hadas atento (y un tanto pedante) podría muy bien preguntar: ¿Acaso existen procesos psicológicos y sociológicos mediante los cuales pueda sostenerse una creencia no garantizada en la existencia de la ropa del emperador? ¿Acaso la gente inteligente podría creer en la existencia

de la ropa del emperador si ésta no existiera? ¿Acaso la gente inteligente podría creer en la existencia de buenos vinos siendo que la mayoría de los paladares humanos no detectan con seguridad la variación en su calidad? ¿Acaso existen características de la inferencia humana que, en combinación con características plausibles de los procesos históricos, conduzcan a los seres humanos a malinterpretar su experiencia y sus percepciones? ¿Acaso existen resultados sistemáticos de estas malas interpretaciones potenciales?

Como se puede ver en discusiones anteriores sobre la inferencia humana, la respuesta a cada una de estas preguntas es un incondicional “sí”. Las historias ambiguas se experimentan en un contexto personal y social que acepta ampliamente las ideas de realidad, causalidad e intencionalidad. En consecuencia, las interpretaciones humanas de la historia consistentemente exageran la coherencia y la necesidad de la historia transcurrida, el papel de la intención y la acción humanas en la historia y la comprensibilidad de las fuerzas históricas. Las explicaciones históricas definen los acontecimientos históricos, establecen la rendición de cuentas causal y personal de los acontecimientos que definen y colocan al mundo dentro de un marco interpretativo que es cómodo y familiar.

Cuando toman decisiones, los humanos muestran regularidades en sus interpretaciones de la historia. En particular, los estudios de las interpretaciones indican tres tendencias distintas:

1. *Conservación de la creencia.* Los tomadores de decisiones conservan la creencia; es decir, tienden a interpretar nuevas experiencias e información de manera tal que las hacen consistentes con las creencias previas. Este efecto es fundamental debido a que la experiencia tiende a ser ambigua y las creencias tienden a fortalecerse.
2. *Certidumbre del suceso.* Los tomadores de decisiones sobreestiman la probabilidad de los sucesos que realmente han experimentado y

subestiman la probabilidad de los que pudieron haber ocurrido pero no lo hicieron. Por lo tanto, tienden a aprender demasiado del suceso preciso que ocurrió y aprenden poco de muchas cosas que pudieron haber pasado. Construyen teorías de la historia que vuelven necesarios, ciertos y obvios los resultados históricos observados, en lugar de imaginarse un gran escenario de posibles resultados.

3. *Enfoque antropocéntrico*. Los tomadores de decisiones construyen teorías antropocéntricas de la historia, es decir, les atribuyen sucesos a las acciones y a los deseos de los seres humanos. Atribuyen la historia a factores de intención y competencia, en lugar de a la suerte y a la casualidad. Si algo sucede, imaginan que pasó porque alguien quería que sucediera o porque alguien cometió un error.

Estos tres aspectos de la interpretación se acentúan por el hecho de que la mayoría de los tomadores de decisiones ascienden a posiciones de autoridad en virtud de los logros pasados. El éxito tiende a confirmar las creencias y las vuelve menos vulnerables a la evidencia contradictoria. El éxito tiende a facilitar la manera de ver la historia como legítima y determinada más que como algo casual. Además, el éxito tiende a reforzar la noción de que la historia se debe a la intervención humana. En consecuencia, los tomadores de decisiones de más alto nivel son particularmente afectos a mostrar estas tendencias interpretativas.

### **Interpretaciones inconsistentes**

Una característica más sutil de la interpretación histórica es el desarrollo de interpretaciones simultáneas e inconsistentes. Si todo debe ser interpretado, pero la base de evidencias utilizada es modesta, los actores humanos y las instituciones desarrollarán repertorios de diferentes interpretaciones. Dichas

interpretaciones pueden ser muy inconsistentes entre sí; sin embargo, se sustentan por medio de la experiencia con los requisitos de la vida interpretativa ordinaria. De varias maneras, las historias humanas acerca del mundo pueden definirse como fuertes creencias en cosas contradictorias. La historia que se cuenta en este momento se narra de manera ferviente, aunque oculte otra historia, muy diferente, en la que también se cree.

En las organizaciones, los repertorios de interpretación con frecuencia se organizan alrededor de conflictos entre subculturas. Las subculturas sustentan sus diferencias al defender las interpretaciones conflictivas del mundo. La dinámica de la competencia entre ellas las impulsa a elaborar creencias distintas provocando que cada subcultura se desarrolle en contradicción con las otras. Como consecuencia, las organizaciones tomadoras de decisiones se caracterizan por tener compromisos subculturales o subunitarios simultáneos con interpretaciones muy distintas.

El fenómeno no se limita a la diferenciación dentro de una organización. Un estudio sobre reorganización administrativa en el gobierno estadounidense mostró, por ejemplo, que los individuos hacen dos interpretaciones muy comunes del cambio administrativo. Una de ellas presenta el cambio como una solución racional a los problemas administrativos. La otra muestra el cambio como un resultado de las maniobras políticas con intereses egoístas (*realpolitik*). Una de las interpretaciones dominó en determinados momentos y en ciertos contextos. En otros momentos y en otros contextos la que dominó fue la otra. Sin embargo, ninguna de las interpretaciones dividió a los participantes en dos grupos distintos. Por el contrario, ambas interpretaciones fueron conocidas y aceptadas por mucha gente. Los individuos parecían pasar fácilmente de una a la otra.

El cambio de una interpretación a la otra, en parte, está en función de la situación. Los niños presentan a sus padres una interpretación del mundo que

resulta distinta de la que presentan a los demás niños. Los estudiantes cambian rápidamente las interpretaciones para reflejar las expectativas de los profesores. Los asesores interpretan las cosas de manera diferente cuando se mueven de un mundo a otro. Los cambios pueden estar conscientemente manipulados, aunque a menudo no lo están. De manera frecuente, los estudiantes son inconscientes de las inconsistencias mostradas en su conjunto de evaluaciones, si éstas se consideran como un todo único.

### **La construcción de creencias contradictorias**

Las creencias contradictorias son una característica muy común de la vida. Puesto que los individuos desarrollan creencias sobre la eficacia de la acción, simultáneamente construyen una base para creer en su ineficiencia. La descripción y la justificación en estas creencias incluyen mucho del contenido de las creencias anteriores. No se requiere de una gran tergiversación de la interpretación para transformar a un consejero sagaz en uno tonto, porque la base para la última interpretación ya se encuentra presente en la primera.

Esta característica de la interpretación subraya el acento puesto en la simultaneidad de opuestos en la mayoría de la literatura. El amor y el odio no son tan opuestos ya que se trata de una pareja de interpretaciones estrechamente vinculadas. Esta ambigüedad en la interpretación de la experiencia humana admite cualquier concepción del orden que presuponga la exclusión mutua de opuestos. Las concepciones de pecado y virtud, bien y mal, verdadero y falso, realidad y fantasía, se desarrollan de manera conjunta más que cada una por separado.

La elaboración de creencias contradictorias se puede ilustrar tomando en cuenta la construcción de creencias acerca de los líderes. Carlyle dijo que los líderes determinaron el curso de la historia, y cientos de libros han estado de acuerdo con él. Tolstoi señaló que los líderes no tuvieron nada que ver con

el curso de la historia y cientos de libros lo apoyaron. Como lo han destacado numerosos observadores, los líderes se inclinan a creer más en las palabras de Carlyle en los buenos tiempos y en las de Tolstoi en los malos. Tienden a atribuirse los éxitos y adjudican sus fracasos a la mala suerte. Por otra parte, sus críticos se inclinan a invertir el orden de estas atribuciones. Es obvio que la discrepancia entre Carlyle y Tolstoi no se puede determinar recurriendo a los datos de la historia. Cada parte puede citar “evidencia” que podrá ser interpretada para justificar sus creencias.

Las historias que se cuentan acerca de los líderes, así como las que versan sobre otros temas, se estructuran en un lenguaje que propicia creencias contradictorias simultáneas. Consideremos, por ejemplo, las maneras en que se caracteriza a los tomadores de decisiones individuales. Las descripciones de éstos y de sus decisiones generalmente se organizan en torno a una serie de dimensiones del comportamiento. Sin embargo, estas descripciones suelen basarse menos en términos del comportamiento observable que en términos de etiquetas evaluativas ligadas al comportamiento. Además, cada comportamiento observable tiene tanto una etiqueta positiva como una negativa:

Dimensión 1	atrevido (imprudente)	cuidadoso (tímido)
Dimensión 2	independiente (arrogante)	consultante (indeciso)
Dimensión 3	inocente (ingenuo)	sofisticado (cínico)
Dimensión 4	honesto (descortés)	compasivo (blando)

Cada clase de comportamiento tiene etiquetas o evaluaciones simultáneamente opuestas. Como consecuencia, las interpretaciones pueden cambiarse casi de manera instantánea. Cuando una decisión o un tomador de decisiones tienen éxito, se destaca uno de los grupos de etiquetas. Cuando una

decisión o un tomador de decisiones no tienen éxito, entonces se destaca otro de los grupos. El atrevimiento se vuelve imprudencia, la honestidad descortesía. Estas etiquetas radicalmente diferentes evolucionan juntas, cada una contribuye a su contraste y a sustentar las creencias contradictorias.

### **Tautología y creencia**

Los tomadores de decisiones, al igual que otros seres humanos, tienden a desarrollar teorías débiles de propósito general (por ejemplo, “los seres humanos son inherentemente buenos”) para explicar la historia. Las teorías son propósitos generales en el sentido de que pueden aplicarse a muchas situaciones. Son débiles en el sentido de que no son fácilmente susceptibles a la no confirmación. De hecho, muchas de las teorías que se usan en discusiones sobre la toma de decisiones son esencialmente tautologías. Son verdaderas en virtud de su definición circular de su término o términos claves.

Las tautologías abundan en el discurso ordinario, incluyendo el discurso común de la ciencia social:

*La historia del poder:* la gente poderosa consigue lo que quiere. ¿Cómo se mide el poder? Midiendo la dimensión en la que la gente consigue lo que quiere.

*La historia de la personalidad:* la gente hace cosas de acuerdo con sus personalidades elementales. ¿Cómo se define la personalidad? Observando lo que hace la gente.

*La historia de la utilidad:* la gente elige cosas según el valor que asocia con los resultados. ¿Cómo se determinan las cosas que la gente valora? Observando lo que eligen.

*La historia de la cultura:* la gente se comporta de maneras que son consistentes con sus tradiciones culturales. ¿Cómo se determina la

cultura a la que pertenece una persona? Observando qué reglas culturales sigue cada persona.

Estas teorías proporcionan explicaciones superficiales *post hoc* para todo lo que puede suceder. Aportan una línea de la historia que permite cierta cantidad de elaboración. La objeción tradicional a estas teorías es que no otorgan demasiado poder para predecir lo que sucederá. Precisamente, debido a que no pueden explicar nada, no pueden predecir nada.

Dichas objeciones quizá dejan fuera el aspecto obvio de que la mayoría de las líneas de la historia se utiliza con mayor frecuencia para interpretar los resultados pasados de lo que se usa para predecir los resultados futuros. Los tomadores de decisiones, al igual que otros, dedican más tiempo y energía a explicar cosas, a hablar de ellas y a hacer gala de la inteligencia necesaria para comprenderlas, que el que dedican a predecir el futuro. Las creencias tautológicas y las líneas de la historia son marcos valiosos para la conversación. Aportan una retórica de confianza y de no refutabilidad que encaja con la identidad de un tomador de decisiones. Los tomadores de decisiones deberían actuar con confianza en su propio entendimiento de una situación. Estas tautologías les permiten hacerlo. Los costos de la ambigüedad predecible son relativamente menores.

### *Ambigüedades del yo*

En las teorías sobre la toma de decisiones que se basan en una lógica de la consecuencia, las elecciones posibles se comparan en términos de sus consecuencias. El yo de un tomador de decisiones se encuentra dentro de un conjunto de preferencias. En las teorías sobre toma de decisiones que se basan en una lógica de apropiación, las acciones posibles se comparan en términos de su apropiación. El yo se encuentra dentro de un conjunto de identidades.



Los estudiosos de la ambigüedad destacan las ambigüedades de las preferencias y las identidades como una dificultad crítica en el entendimiento de la acción que se basa en ellas. Ni las preferencias ni las identidades pueden caracterizarse fácilmente como claras o coherentes.

### **Ambigüedades de las preferencias**

En las teorías formales estándar de la elección basada en las consecuencias no se observan las preferencias. Las preferencias se infieren a partir de las elecciones y no tienen un lugar independiente fuera de ellas. La premisa fundamental es que dentro de un conjunto de elecciones se puede descubrir una función de utilidad que se comporta normalmente. Para que la estimación y otros problemas técnicos sean tolerables, las teorías formales de la elección generalmente presuponen que las preferencias tienen tres propiedades muy restrictivas:

1. Se presupone que las preferencias son *consistentes*. La inconsistencia en las preferencias sólo es imaginable en la medida en que no afecte la elección (por ejemplo, sólo en tanto que la especificación de las compensaciones la vuelva irrelevante).
2. Se presupone que las preferencias son *estables*. La acción actual generalmente se supone en términos de preferencias actuales. El supuesto implícito es que las preferencias no sufrirán cambio alguno cuando los resultados futuros de las acciones actuales se manifiesten.
3. Se presupone que las preferencias son *exógenas* al proceso de elección. Las preferencias, sea cual sea el proceso mediante el cual se crearon, no se ven afectadas ellas mismas por las elecciones que controlan.

Los supuestos son técnicamente útiles, pero cada uno de ellos parece ser inconsistente con las observaciones respecto de la toma de decisiones que realizan los individuos y las organizaciones. Las preferencias son inconsistentes. Las preferencias cambian a través del tiempo, de manera que predecir las preferencias futuras es a menudo difícil; y, mientras las decisiones se basan en las preferencias, las preferencias con frecuencia también se desarrollan dentro del proceso de toma de decisiones. Sólo por citar un ejemplo, en muchas situaciones prácticas, es posible inferir el valor monetario que un tomador de decisiones implícitamente le ha dado a la vida. Para que estas elecciones sean útiles dentro de un marco teórico de elección estándar, el valor monetario que se deriva de una vida debería ser el mismo para las distintas decisiones de un mismo tomador de decisiones o de un mismo equipo que las toma. En la práctica, el valor que se infiere a una vida generalmente varía debido a algunos órdenes de magnitud que dependen de la elección particular involucrada.

Muchos estudiosos de la elección se rehúsan a tratar las preferencias como inferidas. Esto se debe, por una parte, a que no ha sido particularmente fácil inferir preferencias de las elecciones en situaciones de decisión complejas y, por la otra, a que las teorías de “las preferencias descubiertas” acerca de la elección, así como muchas teorías sobre la toma de decisión fundadas en las consecuencias, parten de bases diferentes. El lenguaje de los estudiosos del comportamiento tiene un vocabulario abundante para describir las preferencias observables (metas, deseos, necesidades, utilidades, gustos) y explicitan el papel importante que juegan estas preferencias en una serie de teorías. Dichas teorías analizan las preferencias como intra o interpersonalmente observables, es decir, suponen que los tomadores de decisión individuales pueden articular sus propias preferencias de formas que son, hasta cierto punto, independientes de las acciones concretas y son comprensibles para otros.

Como resulta obvio, no es fácil interpretar los informes de las preferencias de uno mismo. A partir de que las “buenas intenciones” se valoran con frecuencia, los individuos tienden a reportar (incluso para sí mismos) preferencias que tienen un valor social, aun cuando ellos (u otros) encuentren poca evidencia de acción consistente con las preferencias establecidas. Por lo anterior, la hipocresía puede verse como un fenómeno de estudio interesante, más que como un simple problema de dimensión o un problema moral. Incluso, sin la presencia de la hipocresía, los informes de las preferencias de uno mismo parecen ser más probablemente inferencias que surgen de la propia observación. Si dichas inferencias se realizan imponiendo una presuposición cultural general de consistencia entre la acción y las preferencias, los tomadores de decisión individuales estimarán, de hecho, sus propios valores a partir de su comportamiento y, por lo tanto, se hallarán en casi el mismo lugar difícil en el que se encuentran los teóricos de “las preferencias descubiertas” acerca de la elección.

En la práctica, los tomadores de decisiones a menudo parecen desempeñar un papel activo al construir y moldear sus preferencias. Toman decisiones considerando sus efectos en las preferencias futuras. Son rechazados por sus propios deseos y atraídos por deseos que no tienen. Evitan los placeres porque “no quieren desarrollar el gusto” por éstos. Toleran la ópera y el ballet (o el fútbol y la cerveza) con la esperanza de convertirse en el tipo de persona que les gustaría ser. Dicen que les gusta el “buen” vino pero no definen “bueno”. Analizan estratégicamente sus preferencias dentro de un juego infinito contra ellos mismos, a la vez que tratan de controlar sus deseos menos atractivos. Sus sentimientos más profundos tienden a adecuarse de maneras contradictorias. Experimentan amor y odio, o aceptación y rechazo, no como oposiciones sino como componentes de cada uno de ellos.

## **Ambigüedades de las identidades**

Las identidades son igualmente ambiguas. La aserción de que las situaciones evocan identidades y de que los actores siguen reglas asociadas con sus identidades encubre un importante vacío de claridad. Como se señaló en el Capítulo 2 de este libro, los individuos tienen múltiples identidades y a menudo es difícil determinar cuál debería evocarse en una situación particular o qué debería hacerse cuando se evocan varias identidades.

Sin embargo, las ambigüedades de la identidad no se limitan a los conflictos entre ellas. Las identidades se definen en términos de expectativas que probablemente son imprecisas, inconsistentes, inestables y endógenas. Ser un ingeniero, un contador o un ejecutivo significa ser continuamente comprendido, incluso en la medida en que esto cambia. ¿Cómo sabe una madre lo que significa actuar como una madre? En parte, ella aprende como ser propiamente una madre al observar a otras. En parte, utiliza su propio comportamiento instintivo. En parte, otras madres en la sociedad la instruyen. En parte, realiza debates con ella misma y con otras cuando trata de cumplir bien con su función.

De igual manera, los tomadores de decisiones aprenden a ser propiamente tomadores de decisiones al observar a otros, interpretar su propio comportamiento, capacitarse y mediante el discurso. Existe suficiente consistencia para que la identidad de los “tomadores de decisiones” sea significativa, por lo que pedirle a alguien dentro de una organización que desempeñe un papel de tal es un requisito con sentido. Cuando personas muy distintas cumplen con la identidad de tomadores de decisiones, hacen muchas cosas parecidas. Pero, lo que con exactitud debe hacerse o cómo debe hacerse en una situación específica es, con frecuencia, ambiguo.

Una identidad es como un cuento popular. Si al narrador se le pide contar una historia en particular y responde contando una diferente, la

audiencia puede decir que no es la historia correcta. Aun así, cada narrador cuenta la misma historia de manera diferente, destacando algunas cosas, agregando detalles y omitiendo otros. Y cada narrador moldea la historia con el fin de que sea apropiada para la audiencia. Un cuento popular es diferente cuando lo narran voces diferentes o cuando lo escuchan públicos distintos, aunque al mismo tiempo se puede reconocer que se trata de la misma historia. Por ejemplo, el contenido étnico y escatológico de los cuentos populares parece haber sido adherido y sustraído de manera rutinaria para adaptarlo a las sensibilidades de la audiencia, pero siempre conservando un sentido de integridad de la historia. De manera gradual, una historia cambia a lo largo del tiempo; cada cambio es pequeño y local, pero la tendencia acumulativa puede conducir a una transformación suficientemente amplia para que sólo los académicos puedan reconocer la historia del cuento dentro de un cuento popular.

Las identidades se desarrollan de una manera similar. Los individuos y las sociedades se esfuerzan por descubrir, interpretar y crear el significado de las identidades. Consideremos, por ejemplo, los esfuerzos de las sociedades occidentales para comprender y dar forma a las identidades de género en los últimos cuarenta años. Dichos esfuerzos han sido políticos, ideológicos y personales. Han incluido el debate público y la presión política para cambiar las formas de actuar y de pensar. Han involucrado un sinnúmero de artículos y libros que detallan lo que significa ser una mujer o un hombre en la sociedad moderna. Estos trabajos han propuesto, proclamado, celebrado y lamentado cambios en las identidades de género. Se han convertido en la base de incontables conversaciones y encuentros que han formado el entendimiento individual y social. Los esfuerzos han incluido a millones de individuos que tratan de dar sentido a la forma de actuar cotidianamente en situaciones concretas.

Como resultado de todos estos esfuerzos, las identidades de género han cambiado. La sociedad y los individuos piensan de manera diferente acerca de los hombres y las mujeres a como lo hacían hace sólo unas décadas. Y estas nuevas características marcan una diferencia apreciable en la vida de los hombres y las mujeres. Ser una mujer o ser un hombre significa algo en estas sociedades. No son términos vacíos. Al mismo tiempo, tampoco son términos con un significado preciso y consistente. Son ambiguos, contienen contradicciones, confusiones y ofuscaciones. Con frecuencia, las ambigüedades son fuentes de frustración, pena y diversión. Cuando los hombres y las mujeres tratan de entender lo que significan las identidades de género y cómo éstas se relacionan con otras identidades –padre, amigo, ejecutivo, soldado, enfermera, ingeniero–, desarrollan e interpretan la idea del género como identidad. Esta identidad es un conjunto de expectativas sociales y personales que acumula significado a través de la experiencia social, pero siempre sigue siendo un tanto confuso.

El ejemplo de la identidad de género le es familiar a los individuos que viven en la sociedad contemporánea, pero sólo es una de las varias identidades que se desarrollan continuamente a través de la interacción social y la experiencia. Aunque éstas proporcionan reglas de comportamiento y aunque los individuos pueden ser vistos con seguridad como si persiguieran una identidad u otra y ser criticados con sentido por fracasar en el seguimiento adecuado de las reglas, cada identidad está llena de ambigüedad en cuanto a su significado. Cada una implica una interpretación y una reinterpretación constantes.

### *Ambigüedad y teorías sobre la toma de decisiones*

Ni las teorías de la selección racional, ni las teorías del seguimiento de reglas de identidad están particularmente relacionadas con la ambigüedad. Las

contradicciones, las inconsistencias, así como las confusiones de la realidad, las preferencias y las identidades son ampliamente ignoradas. Se niegan los problemas de realidades ambiguas o bien se tratan como casos especiales de incertidumbre. Aunque los problemas asociados a preferencias e identidades ambiguas, así como a su significado, son bastante conocidos, hasta ahora no han llevado a modificaciones sustanciales de las perspectivas racionales de elección ni de las teorías acerca del seguimiento de reglas. A pesar de que es difícil mantener la estructura intacta de cualquier teoría en el contexto de preferencias e identidades que son imprecisas, inconsistentes, cambiantes y endógenas, ha sido más difícil aún encontrar reemplazos aceptables que preserven los demás supuestos.

### **Acoplamiento flojo en las organizaciones**

Las organizaciones tienen varias características que las conducen a acciones coordinadas. En particular, estructuras de control jerárquico y procedimientos estándar de operación. Sin embargo, no aseguran una coherencia de decisión constante. En lugar de tener procesos de toma de decisión que provengan de intenciones consistentes, de identidades y de expectativas sobre las decisiones y acciones coordinadas, las organizaciones exhiben numerosos síntomas de incoherencia. Las decisiones parecen estar desconectadas de las acciones, las acciones de ayer desconectadas de las de hoy y las justificaciones desconectadas de las decisiones. Las creencias a menudo están desconectadas de las elecciones, las soluciones desconectadas de los problemas y los procesos desconectados de los resultados. Con frecuencia, las organizaciones tienen preferencias e identidades ambiguas, historia y experiencias ambiguas, tecnologías ambiguas y participación variable en la toma de decisiones. Están flojamente acopladas.

Las observaciones de acoplamiento flojo en la toma de decisiones organizacionales han conducido a algunas personas a argumentar que existe muy poco orden en esto y que resulta mejor describirlo como un caos. Sin embargo, atribuir el desorden a la experiencia es el resultado de querer darle sentido a las observaciones dentro de las teorías estándar. Probablemente, el problema en el entendimiento de la toma de decisiones se basa en el hecho de que las formas mediante las cuales las organizaciones ponen en orden el desorden son distintas de lo que anticipaban las teorías convencionales. Quizá exista un orden, pero no es un orden convencional. En el resto del presente capítulo se examinan algunas sugerencias para discernir el orden dentro de un mundo aparentemente desordenado y en el cual hay un acoplamiento flojo.

### *Descentralización y delegación*

Las organizaciones se enfrentan a entornos confusos e inconsistentes. El acoplamiento flojo a través de la descentralización y la delegación tiene la función de resolver problemas de motivación y de información para hacer frente a dichos entornos. Dado que el conocimiento de las condiciones locales y las competencias especializadas son esenciales y se encuentran más habitualmente dentro de unidades descentralizadas, el control sobre los detalles de la aplicación de políticas y la adaptación de políticas generales a las condiciones particulares se delegan a las unidades locales. Desde el punto de vista de la administración general, la estrategia se ve, en general, como una ganancia de ventajas informativas y motivacionales que se obtienen al utilizar a la gente que tiene conocimiento e involucramiento locales, lo cual implica el costo de agravar los problemas de coordinación y control centrales.

No obstante, los grandes triunfos del diseño organizacional – departamentalización, descentralización y jerarquía– son en parte mecanismos para conciliar, tolerar y estimular la incoherencia útil. Como se mencionó



antes, los problemas de la descentralización no son sólo de información ni de motivación, sino también implican problemas para administrar una coalición de demandas conflictivas. Las demandas de una parte de la organización son inconsistentes con las demandas de otra parte. Mantener la coalición implica organizar inconsistencias oscuras en las preferencias e identidades y sacar ventaja de las variaciones en la atención.

Al perder los vínculos entre las subunidades, la descentralización amortigua las inconsistencias en la organización y protege dichas inconsistencias de los monitores centralizados de coherencia. Al delegar responsabilidad con el fin de atender las demandas, se vuelve posible, para las diferentes subunidades, atender las distintas demandas. Si la atención por parte de los miembros de la coalición es esporádica (como casi lo es con certeza), una organización podrá mantener el apoyo de una heterogénea circunscripción legítima, limitando su simpatía a aquellas partes de la coalición que se encuentren local y actualmente activas.

El costo de dicha estrategia es la inconsistencia entre las diversas acciones de la organización a través del tiempo y entre una subunidad y otra. Los procesos producen un conjunto de acciones que no pueden racionalizarse fácilmente cuando están estancadas en un conjunto coherente de objetivos organizacionales autónomos. Más aún, la descentralización y la delegación generan una dinámica de diferenciación a largo plazo que acentúa el acoplamiento flojo en el nivel organizacional. Las subunidades desarrollan sus propios objetivos, conjuntos de información, clientes e identidades. Crean subculturas de creencia que son distintas de las que se encuentran en otras subunidades. Conservan su distinción cuando contrastan sus carreras, historias y prácticas con las que se encuentran en otras partes de la organización.

Estas fuerzas centrífugas de la organización son bien conocidas en los textos de investigación sobre las organizaciones, así como en la práctica gerencial. Sin embargo, se ven generalmente como patologías o al menos

como costos desafortunados. Dicha representación de la inconsistencia descentralizada vista como patológica surge de una concepción particular del orden organizacional. Es una concepción que hace hincapié en la coordinación interna en pos de un objetivo claro y compartido, y no de una adaptación flexible a un entorno de demandas conflictivas.

Una perspectiva alternativa toma en cuenta los problemas de adaptación local cuando responden a demandas y desarrollan preferencias e identidades, así como también responden a la información local. Desde esa perspectiva, las organizaciones eficaces aplican la elaboración y adaptación de metas descentralizadas, así como la ejecución descentralizada de políticas y la adaptación de estrategias. Se trata de una perspectiva para interpretar las inconsistencias flojamente acopladas producidas por la delegación y la descentralización como esenciales para la salud organizacional, más que como un signo de enfermedad organizacional.

### *Decisiones y aplicaciones*

Las teorías convencionales acerca de la toma de decisiones suponen que la ambigüedad en las decisiones generalmente emana de algún tipo de inadecuación en la toma de decisiones. Cuando un juicio de esta naturaleza se aplica a la ambigüedad en la toma de decisiones organizacional, se está dejando de lado mucho de lo que se sabe acerca de la toma de decisiones. Las decisiones son el resultado de la negociación entre los miembros de una coalición. Los participantes pueden compartir algunos objetivos, pero su coalición particular es una coalición negociada, tanto de conveniencia como de principio. La claridad de una decisión negociada es una consecuencia de la negociación más que una cuestión técnica de competencia.

Un procedimiento habitual para garantizar apoyo es volver ambiguo el significado de una decisión propuesta. En general, una decisión cerrada

requiere de diferentes partidarios que sean individualmente optimistas acerca de la manera en que la decisión o su correspondiente aplicación servirán a sus intereses o confirmarán sus identidades. Este optimismo se facilita con el entusiasmo y las expectativas no realistas, los cuales, a su vez, se facilitan con la ambigüedad. Los desacuerdos se resuelven a través de un lenguaje y de expectativas imprecisos. Como consecuencia, un proceso de toma de decisión largo tiende a incrementar la ambigüedad en lugar de reducirla.

A pesar de que las ambigüedades de significado y expectativas pueden incrementar el apoyo para una decisión, a menudo provocan incertidumbre al momento de ponerla en práctica. Como se señaló en el Capítulo 4 las decisiones y las acciones están flojamente acopladas porque involucran a diferentes coaliciones de actores. Las coaliciones, en particular las que se construyen sobre la base de la indiferencia mutua (*logrolls*, sistemas de concesiones mutuas), parecen ser inestables a lo largo del tiempo y el espacio. Cuando las decisiones se ponen en práctica, muchos de los miembros de la coalición original quizá estén ocupados en otra parte o bien no estén interesados en la ejecución de la decisión. Otros miembros de la coalición, al igual que los observadores, quizá fantaseen un significado del acuerdo original que no preste atención a la deliberada ambigüedad. Las ambigüedades en las intenciones y en las expectativas se combinan con un giro en la atención y en la coalición de los miembros, para forzar una renegociación de apoyo dentro de un nuevo conjunto de actores.

Este acoplamiento flojo en la decisión y la ejecución se acentúa conforme las decisiones y las acciones alcanzan compromisos simbólicos. Aquéllos que participan en la toma de decisiones no sólo persiguen el beneficio personal y grupal, sino también la afirmación personal y grupal. Los estudios sobre la toma de decisiones sugieren que la acción de apoyar una política con un significado simbólico adecuado puede resultar más importante para los tomadores de decisiones que la adopción de la misma; y su adopción

puede resultar más importante que su aplicación. Probablemente, los tomadores de decisiones interesados en construir coaliciones viables busquen y encuentren aliados que sean muy enérgicos cuando hay que apoyar las decisiones simbólicas y muy laxos a la hora de ponerlas en práctica.

El acoplamiento flojo entre las decisiones y sus aplicaciones no es un fenómeno nuevo ni tampoco acaba de descubrirse. Se ha observado durante varios años en todo tipo de instituciones. Por lo tanto, es razonable esperar que las instituciones de toma de decisiones se hayan adaptado a las realidades de la ambigüedad en la formación de políticas y en la toma de decisiones. Puesto que los responsables de la aplicación experimentan la ambigüedad en las decisiones, tratan a estas últimas como si fueran una paleta de pintor para una nueva imaginación administrativa. Despliegan técnicas para elaborar decisiones y para desarrollar nuevas coaliciones que apoyen las elaboraciones. De igual manera, los tomadores de decisiones aprenden de su experiencia con la aplicación imaginativa. La habilidad de quienes aplican las políticas para continuar el debate sobre las políticas y la formación de la coalición dentro de la fase de aplicación, estimula el uso de la ambigüedad al formular decisiones y proporciona un chivo expiatorio adecuado para los fracasos. El aprendizaje mutuo que obtienen los tomadores de decisiones y quienes las aplican, parece llevar a una tendencia hacia las decisiones ambiguas y a sus interpretaciones imaginativas.

### *Decir y hacer*

La toma de decisión organizacional es una combinación entre decir y hacer.<sup>1</sup> Ambos son importantes, pero decir y hacer con frecuencia están flojamente acoplados. De hecho, suelen ser mutuamente excluyentes en lugar de

---

<sup>1</sup> La tensión entre decir y hacer es un tema favorito de Nils Brunsson, y estos párrafos se nutren de sus comentarios (aunque quizá lo hagan pobremente).

mutuamente sustentadores. Algunas cosas se discuten con mayor facilidad de lo que se deciden. Cualquiera que haya participado en un círculo de debate sobre religión, filosofía, política o relaciones interpersonales, tiene conciencia del fenómeno a nivel individual. Pocas veces, las discusiones producen conclusiones y por lo general se presentan como una combinación de encadenamientos sociales y de desarrollo educativo más que como una oportunidad para resolver los asuntos. Los participantes ponen en práctica su propia inteligencia, exponen sus sentimientos personales, aprenden argumentos y confirman un compromiso común con valores fundamentales.

Los procesos de decisiones dentro de las organizaciones tienen muchas propiedades similares. Proporcionan espacios para mostrar actitudes y asesorar creencias –la fábrica de entendimientos que mantiene unida a una comunidad–. Las discusiones sobre las decisiones permiten a los individuos definir, comunicar y reforzar los sentimientos virtuosos. Esclarecen los principios mediante los cuales los individuos desean ser guiados. Debido a que estos usos de los procesos de decisiones que sirven para construir significado se considerarán de manera más completa en la sección correspondiente a la toma de decisiones y construcción de significado, sólo se describirá aquí un aspecto: este decir sobre la toma de decisiones no siempre está estrechamente conectado con el hacer de las decisiones.

En una organización, la toma de decisiones concretas es un ejercicio de juicio práctico y contextual. Utiliza principios conflictivos de pertinencia ambigua para situaciones específicas que confunden las creencias. Las organizaciones deciden hacer ciertas inversiones en vez de otras, contratan algunos empleados en lugar de otros, establecen ciertos precios en lugar de otros, resuelven algunas disputas y continúan otras. Al inicio, estas decisiones específicas en situaciones específicas se derivan de algunas decisiones más generales acerca de situaciones más generales que a veces se llaman políticas o directrices. Sin embargo, de manera habitual, las derivaciones no son

sinceras. Probablemente, las políticas establezcan tensiones contradictorias más que resolverlas. Las decisiones políticas que tratan de forma decente a los empleados parecen tener conflictos con las decisiones políticas que reducen las nóminas. Las decisiones políticas que abandonan el poder nuclear parecen tener conflictos con las decisiones políticas que expanden la disponibilidad de energía. Las decisiones políticas que sustentan el pleno empleo parecen tener conflictos con las políticas de decisiones que limitan la inflación.

El decir y el hacer están flojamente acoplados, porque el decir tiende a lidiar con un principio a la vez y el hacer tiende a lidiar con varios principios simultáneamente, aunque sólo en una situación específica limitada. El decir logra claridad al ignorar las complicaciones de los contextos específicos; les recuerda sus creencias a los participantes de la decisión. El hacer consigue claridad al ignorar sus implicaciones en las creencias contradictorias; mantiene las creencias, pero las desvía con el fin de satisfacer las exigencias del hacer. Por ello, algunas cosas que son fáciles de decir no son fáciles de hacer. Otras cosas pueden ser fáciles de hacer, pero no son fáciles de decir.

### **Los procesos de toma de decisión del cesto de basura**

En un entorno que se caracteriza por interacciones complejas entre los actores, las soluciones, los problemas y las oportunidades de elegir, la fuente más simple de orden es la del tiempo. Las actividades pueden ordenarse en el tiempo y conectarse a través de sus relaciones temporales. La clasificación temporal es algo muy común en los asuntos humanos. Los acontecimientos que ocurren al mismo tiempo se asocian entre sí. Los acontecimientos que son distantes en el tiempo se consideran distantes en cuanto a la conexión. Entre las muchas categorías disponibles para clasificar gente, cosas, actividades o resultados, las temporales se distinguen debido a su ubicuidad. De varias maneras importantes, los procesos de toma de decisión se construyen a partir

de estas categorías temporales, combinando gente, problemas y soluciones, en términos de su simultaneidad. Dichos elementos de clasificación temporal se ejemplifican en los procesos de toma de decisión del cesto de basura.

### *Perspectivas de clasificación temporal*

Cualquier proceso de toma de decisión involucra a un conjunto de individuos y de grupos que, al mismo tiempo, están involucrados en otras actividades. Lo que sucede no sólo depende del tipo de actividades que sean, sino también de cómo se complementan entre ellas. El aparente acoplamiento flojo que se observa es el resultado de una interrelación cambiante en las vidas de un conjunto de actores. Cualquier decisión particular constituye una combinación de momentos diferentes de vidas distintas. Por lo tanto, comprender las decisiones en un campo requiere entender cómo la participación en esas decisiones se ajusta a las vidas de los participantes. Cada vida está por sí misma inmersa en una mezcla compleja de otras actividades, preocupaciones e identidades que vuelven incomprensible una decisión particular y dejan de lado el contexto global. Se trata entonces de una tarea desalentadora.

Una versión más limitada de la misma idea fundamental se centra en la asignación de la atención. La idea es simple: los individuos atienden algunas cosas y, en consecuencia, descuidan otras. La atención que se presta a una decisión particular por parte de un participante particular potencial depende de las demandas alternativas de atención. Dado que esas demandas alternativas no son homogéneas entre los participantes, y puesto que no sufren modificaciones en el tiempo, la atención que recibe cualquier decisión particular puede ser simultáneamente inestable y particularmente independiente de las propiedades de la decisión. La misma decisión atraerá mucha o poca atención, dependiendo de las demás cosas que los posibles participantes pudieran estar haciendo. A medida que la distribución de la

atención cambia, también lo hace la decisión. El carácter en apariencia errático de la toma de decisiones se vuelve más explicable cuando se sitúa dentro de este contexto de múltiples demandas de atención cambiantes y de un orden impuesto a través del tiempo en ese mismo contexto.

Los investigadores han identificado los efectos de la clasificación temporal en numerosos escenarios, entre otros: las batallas militares, las decisiones de localización y de personal en las universidades, los esfuerzos de prevención de accidentes en las empresas, el establecimiento de las agendas en la toma de decisiones legislativas y las decisiones de publicación en la industria editorial. Todas estas situaciones se describen como “anarquías organizadas”. Existen preferencias poco claras y el éxito a menudo es ambiguo. La tecnología contiene reglas que no son claras para generar el éxito y la participación en las decisiones es variable; así, se observa un giro de los tomadores de decisiones en los campos de decisión.

### *El modelo del cesto de basura*

Las ideas generales de la clasificación temporal se han utilizado para tratar con los flujos de soluciones y problemas, así como con los participantes, en lo que se conoce como proceso de toma de decisión del cesto de basura. En este proceso se presupone que existen llegadas que son exógenas y temporalmente dependientes de las oportunidades de elección, de los problemas, de las soluciones y los tomadores de decisiones. Los problemas y las soluciones están vinculados con las decisiones (y, por lo tanto, entre sí), pero no por cualquier tipo de vínculo, sino por su proximidad temporal. En el límite, por ejemplo, casi cualquier solución puede asociarse con prácticamente cualquier problema, siempre y cuando éstos se hayan evocado al mismo tiempo.



## **Propiedades generales de los procesos del cesto de basura**

Los “cestos de basura” en este modelo son aquellas oportunidades de elección como las reuniones de contratación, los comités presupuestarios y las decisiones de compensación. Las oportunidades de elegir reúnen tanto a los tomadores de decisiones, como a los problemas y sus posibles soluciones. Los problemas constituyen preocupaciones de la gente que tiene acceso a la decisión. Los problemas se muestran a través de fracasos o fracasos inminentes. Pueden tocar asuntos como la logística, la asignación de recursos y la programación. Pueden implicar temas como el estilo de vida, la equidad y la justicia. Pueden involucrar conflictos entre los participantes o entre ellos y los de fuera. Los problemas se caracterizan por sus tiempos de llegada, la cantidad de energía necesaria para resolverlos y su acceso a las oportunidades de elección (por ejemplo, algunas oportunidades de elegir quizá no permitan la discusión de ciertos problemas, se trata de reglas importantes socialmente obligatorias). Las soluciones constituyen respuestas a problemas que pueden haber sido reconocidos o no; es posible caracterizarlas por su tiempos de llegada y su acceso a las oportunidades de elegir, así como por los recursos que proporcionan a los tomadores de decisiones que están tratando de hacer elecciones.

Dentro de este proceso, los tomadores de decisiones se involucran con una oportunidad de elegir en un momento cualquiera, pero se mueven de una oportunidad de elección a otra. Los tomadores de decisiones se caracterizan por sus tiempos de llegada (cuando ingresan al sistema por primera vez), por su acceso a las oportunidades de elegir (estructura de decisión) y por su energía (habilidad para resolver problemas). Su participación en un campo de decisión particular depende de las características de las oportunidades de elegir alternativas, en especial de la aparente cercanía entre una elección y una decisión. Un tomador de decisiones pasa de una oportunidad de elegir que se

encuentra alejada de una decisión a una que se encuentra más cercana a ésta. Por supuesto, este movimiento impulsa la nueva oportunidad de elegir del tomador de decisiones para colocarlo aún más cerca de la decisión (esto se debe a la energía adicional proporcionada para su resolución) y frena el grado de resolución de la decisión en la oportunidad de elección previa.

Los problemas, las soluciones, los tomadores de decisiones y las oportunidades de elegir se vinculan inicialmente en función de los tiempos de sus llegadas a la escena y de las posibilidades disponibles en esos tiempos. Los vínculos cambian a lo largo del tiempo a medida que los problemas, las soluciones y los tomadores de decisiones pasan de una oportunidad de elegir a otra y a medida que las elecciones se llevan a cabo. Por lo tanto, los resultados producidos por el sistema dependen de la oportunidad en el tiempo (*timing*) de los diferentes flujos y de las restricciones estructurales de la organización.

### **Simulación de los procesos del cesto de basura**

El modelo del cesto de basura puede especificarse con mayor precisión y practicarse por simulación en computadora. Dentro de un conjunto ilustrativo de simulaciones se presupone que una elección se realiza siempre que los tomadores de decisiones que se encuentran ante una oportunidad de elegir (ayudados por cualquier tipo de soluciones que se encuentren disponibles) tengan suficiente “energía” para superar los problemas que se les presenten.

Dentro de las simulaciones, la mayoría de las elecciones ya están hechas. Al menos, en ese sentido, el sistema “funciona”. Las elecciones se hacen de tres maneras distintas:

1. *Omisión.* Algunas veces una oportunidad de elegir llega y ningún problema se vincula con esa elección. Todos los problemas dentro del sistema están relacionados con otras elecciones. En esta situación, se

realiza una elección invirtiendo un mínimo de tiempo y energía. No se resuelve ningún problema.

2. *Resolución del problema.* Algunas veces hay problemas asociados con una oportunidad de elegir y los tomadores de decisiones vinculados con la elección dedican suficiente energía para satisfacer las demandas planteadas por estos problemas. La elección se hace y los problemas se resuelven.
3. *Fuga.* Algunas veces ciertos problemas se asocian por algún tiempo con una oportunidad de elegir. Cuando colectivamente exceden la energía de los tomadores de decisiones vinculados con la elección, ésta no se lleva a cabo. Cuando otra oportunidad de elegir está disponible, los problemas dejan la elección original para vincularse con otra (por ejemplo, la gente lleva sus demandas salariales a un foro diferente). Una vez que los problemas desaparecieron, se realiza la elección original. No resuelve ningún problema.

En estas simulaciones de un proceso de toma de decisión del cesto de basura, la mayoría de las elecciones se realiza por fuga u omisión. La resolución de problemas no es algo común, excepto cuando la carga del sistema es muy ligera (el nivel de energía de los tomadores de decisiones está altamente relacionado con los requerimientos de energía de los problemas que deben resolverse) o cuando existen restricciones severas a que los problemas, las soluciones y los tomadores de decisiones se muevan. Cuando los tomadores de decisiones abandonan una elección en busca de otra más cercana a la decisión, los problemas también se trasladan hacia la misma búsqueda. Como resultado de esto, los tomadores de decisiones, los problemas y las soluciones tienden a seguirse unos a otros al interior del sistema. Una vez que los problemas dejan de lado una elección para adherirse a otra, se realiza la elección original, aunque no resuelve ningún problema.

En algunas estructuras de acceso es posible identificar qué problemas y elecciones son más “importantes”. Un *problema* importante es aquél que tiene acceso a varias elecciones. En las simulaciones del modelo del cesto de basura que se presentan dentro de una estructura como ésta, los problemas importantes tienen mayor probabilidad de resolverse que los problemas que no lo son. Los problemas más importantes (que tienen acceso a muchas oportunidades de elección) son capaces de encontrar escenarios dentro de los cuales existen tomadores de decisiones con suficiente energía para resolverlos. Entonces, el sistema tiende a producir una serie de problemas en función de su importancia, a generar una desventaja para los que llegan tarde y para los problemas que son relativamente poco importantes. Una *elección* importante es aquélla que sólo es accesible a un número reducido de problemas y de tomadores de decisiones. En la simulación del modelo, las elecciones importantes parecen resolver menos problemas que las elecciones sin importancia. Y, aunque la mayoría de las elecciones ya se hicieron, los fracasos en la realización de elecciones se concentran en las elecciones de mayor y de menor importancia. Esto último se debe a que las primeras aceptan muy pocos tomadores de decisiones, y a que las elecciones de menor importancia atraen demasiados problemas.

Existen tres medidas generales que pueden utilizarse para evaluar el desempeño de un proceso de toma de decisión de cesto de basura:

1. La *actividad* del problema es la cantidad de tiempo que los problemas ocupan respecto de situaciones de selección sin solución. Esto puede generar una medida en bruto del potencial conflictivo dentro de una organización, ya que las elecciones están empantanadas por un conjunto de problemas sin solución.
2. La *latencia* del problema es la cantidad de tiempo que los problemas pasan activos pero sin estar relacionados con las elecciones. Esto puede

generar una medida en bruto de correspondencia del sistema, al grado en que los participantes pueden quejarse de que las organizaciones ignoran sus problemas.

3. El *tiempo de decisión* es la cantidad de tiempo en que las elecciones permanecen sin realizarse. Esto puede generar una medida en bruto de la eficiencia aparente del sistema para satisfacer sus requerimientos explícitos de decisión: asignar recursos, preparar presupuestos, contratar personal, etcétera.

Supuestamente, una buena estructura organizacional debe permitir que los problemas aparezcan y se resuelvan y que las decisiones se tomen rápidamente, reduciendo así la actividad del problema, su latencia y el tiempo de decisión, mientras las elecciones se realizan y los problemas se encaminan rápidamente hacia la resolución. En un proceso de cesto de basura, es difícil mejorar las tres medidas a la vez. Puesto que los problemas se vuelven más difíciles respecto de las competencias de los tomadores de decisiones y de las soluciones viables, el sistema enfrenta problemas crecientes. Las decisiones se vuelven más difíciles. La probabilidad global de resolver cualquier problema dado descende, elegir requiere más tiempo y los tomadores de decisiones malgastan el suyo moviéndose de una oportunidad de elección a otra.

Segmentar la estructura de los problemas de acceso a las elecciones reduce el número de problemas no resueltos dentro de la organización, pero tiene el costo de incrementar la latencia del problema y el tiempo dedicado a alcanzar decisiones. Segmentar el acceso de los tomadores de decisiones a las selecciones tiende a reducir la latencia, pero tiene el costo de incrementar la actividad del problema y el tiempo de decisión. Es decir, la segmentación reduce la tendencia de los tomadores de decisiones y de los problemas a interferir entre sí, aunque también reduce la capacidad de los primeros para compartir variaciones en la carga.

Por último, y quizá lo más importante, el modelo del cesto de basura es con frecuencia agudamente interactivo. Aunque algunos grandes fenómenos, como los que se describieron antes, parecen ser constantes y absolutamente generales, otros parecen depender de tiempos de llegada o combinaciones particulares. Por ejemplo, pese a que, por lo general, un acceso muy segmentado de los problemas a las elecciones produce mayores tiempos de decisión, cuando una estructura de este tipo se combina con un acceso no segmentado de los tomadores de decisiones a las elecciones, las decisiones se toman rápidamente.

### **Restricciones en los procesos del cesto de basura**

Gran parte de la discusión acerca de los procesos del cesto de basura que se encuentra en la literatura sobre la toma de decisiones, hace hincapié en las situaciones en que el acceso de los problemas, de las soluciones y de los tomadores de decisiones a las oportunidades de elegir no está restringido. Cualquier problema, solución o tomador de decisión es capaz de introducirse en cualquier oportunidad de elegir. Estas situaciones producen algunas de las consecuencias más dramáticas de la clasificación temporal y se aproximan a ciertas situaciones del mundo real. Sin embargo, es probable que existan muchas situaciones más en las cuales están presentes procesos de cesto de basura, pero se encuentran restringidos por las normas sociales, las estructuras organizacionales y las redes de conexiones que los limitan de manera importante.

Existen creencias compartidas y normas sociales que regulan los vínculos formados y las elecciones realizadas. La metáfora del campo de fútbol (ver apartado *Confusiones y complejidades*) puede extenderse al observar que el campo está ubicado en una pendiente, entonces, algunos resultados son más probables que otros; aunque no es fácil predecir

exactamente qué resultado se dará. En el mundo real, esa pendiente se refleja en las expectativas culturales, en las reglas de la práctica convencional y en el hospedaje de otras cosas que se dan por sentadas y que moldean el comportamiento de la decisión.

Las estructuras organizacionales restringen las habilidades de los problemas, de las soluciones y de los tomadores de decisiones para interactuar con las elecciones. Aunque la mayoría de la atención que se dirige a los procesos del cesto de basura dentro de la literatura insiste en situaciones donde el acceso a las oportunidades de elegir por parte de los problemas, las soluciones y los tomadores de decisiones es irrestricto, el modelo trata algunos casos más restringidos de manera sencilla. Por ejemplo, considera el acceso de los tomadores de decisiones a las oportunidades de elegir; en una estructura no segmentada, cualquier tomador de decisiones tiene acceso a cualquier elección. En una estructura especializada, sólo algunos tomadores de decisiones tienen acceso a algunas elecciones en particular (por ejemplo, algunos formatos pueden requerir la firma de determinados empleados). En una estructura jerárquica, los tomadores de decisiones importantes tienen acceso a muchas elecciones y los tomadores de decisiones menos importantes tienen acceso a un menor número de elecciones.

Los mismos tipos de estructuras de acceso pueden especificarse para las soluciones y los problemas. Por ejemplo, las soluciones o problemas pueden restringirse mediante una estructura segmentada, donde ciertas soluciones o problemas sólo tienen acceso a ciertas oportunidades de elegir (por ejemplo, los cambios tecnológicos sólo pueden proponerse en los encuentros de ingenieros), o bien pueden restringirse a través de una estructura jerárquica, donde las soluciones menores (por ejemplo, aquéllas propuestas por elementos externos a la organización) sólo pueden vincularse con oportunidades de elegir no importantes. Existen otras restricciones en el proceso de toma de decisión, particularmente en las fechas límite. Existen restricciones en los

tiempos de llegada de los problemas, las soluciones, las oportunidades de elegir y los tomadores de decisiones.

Cada una de estas restricciones introduce algún tipo de límite al proceso puro del cesto de basura. Los resultados del proceso de toma de decisión del cesto de basura se producen por medio de la interacción de estas restricciones con los flujos dependientes del tiempo de los problemas, soluciones y tomadores de decisiones. Las restricciones son advertencias contra el supuesto de que la distinción entre los procesos del cesto de basura y otros procesos depende del libre flujo de problemas, soluciones y tomadores de decisiones. El elemento crítico del proceso del cesto de basura es que existen elementos de clasificación temporal. Los vínculos se generan, en parte, debido a la simultaneidad.

### *Acción instrumental en los mundos del cesto de basura*

La contradicción entre el orden lógico anticipado por el pensamiento convencional acerca de la toma de decisiones y el “desorden” provocado por la clasificación temporal nos lleva a una respuesta ingenieril. ¿Cómo podría comportarse un tomador de decisiones en un mundo de cesto de basura? Los tomadores de decisiones parecen adecuarse a uno de los tres prototipos de respuesta:

1. *Los reformistas* tratan de eliminar los elementos del cesto de basura del proceso de toma de decisión. Ven los procesos del cesto de basura como inherentemente opuestos a la toma de decisiones adecuada y como eludibles. Intentan eliminar la clasificación temporal de los problemas, las soluciones y a los tomadores de decisiones, para imponer una coherencia basada en principios de realidad, causalidad e intencionalidad. Defienden intentos más sistemáticos para definir los objetivos, establecer el conocimiento acerca del



mundo, coordinar los diferentes aspectos de una decisión y ejercer el control en nombre de alguna visión central.

2. *Los pragmáticos* intentan utilizar los procesos del cesto de basura para sus propios fines. Ven los procesos del cesto de basura como ineludibles aunque susceptibles de ser explotados. Tratan de sacar ventaja del hecho de que la atención es escasa con el fin de preparar la llegada de soluciones, problemas y elección de oportunidades que sirvan a sus propios intereses. Persisten, aunque saben que la mezcla de participantes en una situación particular cambia. Sobrecargan el sistema para proteger sus intereses. Proporcionan cestos de basura para alejar los problemas y a otros tomadores de decisiones de las elecciones que a ellos les interesan.

3. *Los entusiastas* tratan de descubrir una visión de la toma de decisiones dentro de los procesos del cesto de basura. Ven dichos procesos como si tuvieran elementos de belleza y utilidad práctica. Intentan descubrir la inteligencia en la clasificación temporal como una forma de organizar la atención, para ver los flujos de problemas y soluciones como una forma de mercado, para encontrar elegancia dentro de la ambigüedad de las preferencias y de las identidades, así como la naturaleza manifiesta de los vínculos entre problemas y soluciones: atribuyen ventajas a la ejecución flexible, a las acciones no coordinadas y a la confusión cognitiva.

Elegir entre estas alternativas, no es realmente necesario. Cada una tiene cierto encanto. Cada una tiene sus puntos ciegos. Los puntos ciegos de los reformistas surgen de su confianza en una visión de acción congruente y de su optimismo acerca de las posibilidades de reforma. Los de los pragmáticos surgen de su tendencia a suponer que cada uno de los otros seres en el mundo es ingenuo (menos inteligente de lo que ellos son) y su entusiasmo por una visión autoindulgente de la moralidad humana. Los puntos ciegos de los entusiastas surgen de su tendencia a ver cada característica del comportamiento organizacional observado como si estuviera ocultando una

virtud y también surgen de su sobrestimación de la tolerancia humana a la confusión.

### **La toma de decisiones y la construcción de un significado**

Este libro se elaboró alrededor de dos visiones alternativas de la toma de decisiones: la primera es una visión de la racionalidad en la cual las acciones provienen de las expectativas de sus consecuencias y de las preferencias de dichas consecuencias; la segunda es una visión del seguimiento de las reglas en la cual las acciones provienen de una articulación entre las demandas de las identidades y una definición de la situación. Cada una de estas visiones supone que los tomadores de decisiones interpretan sus situaciones y sus experiencias, y que les dan sentido con el objetivo de tomar decisiones. Los actores racionales –si actúan solos o en negociación con otros actores racionales– interpretan sus situaciones y experiencias con el fin de predecir las consecuencias futuras de las acciones actuales, así como sus sentimientos futuros acerca de dichas consecuencias. Los actores del seguimiento de las reglas –si actúan solos o bien junto con otros actores del seguimiento de las reglas– interpretan sus situaciones y experiencias para identificar las identidades y reglas apropiadas. Interpretan la historia para desarrollar las reglas que van a seguir.

Estas interpretaciones no siempre son fáciles. La experiencia, las expectativas, las preferencias y las identidades podrían resultar ambiguas. Por consiguiente, los estudiosos de la toma de decisiones dedican mucha energía a discernir las formas en las cuales los tomadores de decisiones resuelven o ignoran las ambigüedades con las que se enfrentan al momento de tomar decisiones. La incertidumbre se reduce por medio de la acumulación y recuperación de información. Se diseñan sistemas de información y ésta se

utiliza para facilitar los juicios acerca de las consecuencias o las apropiaciones. El significado se establece para tomar decisiones.

Desde esta perspectiva, las decisiones son importantes porque asignan los recursos y producen consecuencias mensurables para el tomador de decisiones. La información es significativa si resuelve la incertidumbre acerca de las preferencias, las consecuencias, las situaciones y las identidades. ¿Cuáles son las implicaciones para las utilidades, los costos y las ventas en un empresa de negocios? ¿Cuáles son las implicaciones para la victoria en una organización militar? En estos términos, el significado sirve a la acción y la acción sirve a los propósitos de las preferencias y las identidades.

En esta sección se plantea una concepción diferente de la construcción de un significado en los procesos de toma de decisiones. La interpretación se trata como central y la producción de sentido se considera una necesidad básica. Los seres humanos pasan mucho de su tiempo reuniendo información, hilando explicaciones y especulando acerca de los motivos y el comportamiento de los demás. Desde este punto de vista, el significado no se establece para tomar decisiones; las decisiones se toman para establecer un significado.

### *La elaboración del significado*

Las ambigüedades de la experiencia y la interpretación hacen que la construcción de un significado se vuelva decisiva para la vida. Los acontecimientos de la experiencia no tienen automáticamente un significado claro. El incremento de la participación de los profesores universitarios más jóvenes en la dirección de un departamento universitario puede verse como una extensión de la democracia o bien como el bosquejo de un trabajo involuntario barato. Los procesadores de palabras computarizados pueden describirse como un aumento en el estatus y las habilidades de las secretarías

o como una forma de quitar calificación a sus tareas. Cuando una empresa comercial abandona una línea de producto, el significado de esa acción no se vuelve claro hasta que se interpreta. Cuando una organización pasa de una empresa contable a otra, la acción requiere de interpretación para adquirir significado. La gente produce significado en las actividades cotidianas de la vida. Charlan y entablan conversaciones banales. Confían en chismosos profesionales, tales como los periodistas y los historiadores. Construyen mitos, emplean símbolos, desarrollan rituales y cuentan historias.

### **Los instrumentos del significado**

Los instrumentos del significado son los mitos, los símbolos, los rituales y las historias. Son los ligamentos de la vida social que establecen vínculos entre individuos y grupos, a través de generaciones y distancias geográficas. Proporcionan un contexto para entender la historia y para ubicarse en ella. No sólo reflejan la estructura y el proceso social, sino que los generan.

***Mitos.*** Un mito es “cualquier historia real o ficticia que recurre a un tema o a un tipo de personaje que apela a la conciencia de un pueblo al encarnar sus ideales culturales o al dar expresión a las emociones más profundas y más comúnmente experimentadas”. Los mitos se construyen para dar explicaciones amplias de la vida y proporcionar modelos de comportamiento. Los mitos explican los papeles de los dioses (directores ejecutivos, junta directiva) y la naturaleza (la competencia, los clientes, el mercado). Explican qué tan predecible puede ser el mundo y cómo apaciguar los poderes que controlan el destino individual (a través de la oración, la humildad o la desregulación). Celebran, o denigran, la intención humana y la acción humana. Por ejemplo, uno de los mitos más comunes en las organizaciones es

un mito fundacional, una historia estilizada de la creación de la organización, con sus héroes, acontecimientos y explicaciones míticas.

**Símbolos.** Los símbolos son objetos, prácticas o signos que evocan algo más, por medio de la asociación, la similitud o la convención. Los símbolos vinculan la experiencia organizacional con sentimientos profundos o con las definiciones abstractas de los dilemas humanos. La vestimenta y el lenguaje simbolizan poder y estatus. La exclusión de la toma de decisiones simboliza la pérdida de la calidad de individuo. Los encuentros académicos simbolizan el intelecto. Los eslóganes y los abrazos simbolizan la solidaridad. Puesto que estos símbolos se elaboran y se interpretan dentro de un contexto de toma de decisiones, una decisión particular cobra significados que la vinculan con un corpus de entendimiento y sensación más extenso y a menudo menos predecible. Las elecciones acerca de tecnología o de asignación de recursos no sólo se vuelven decisiones concretas, sino también símbolos que plantean si la verdad se impondrá ante la ignorancia y si prevalecerá la justicia. La introducción de la computadora personal fue captada por algunos de los individuos que la desarrollaron no como una innovación tecnológica, sino como una fuerza para la libertad individual en un mundo de opresión.

**Rituales.** Los rituales son series de formas ceremoniales mediante las cuales se preservan las tradiciones y se mantienen los significados. La toma de decisiones es una actividad altamente ritualizada. El ritual de la firma que invade la toma de decisiones es un ejemplo. Al endosar un mensaje, una decisión o una tarjeta de cumpleaños con una firma, un individuo certifica responsabilidad personal y autoridad para ejercer la acción. El desarrollo de un “plan de negocios” es otro ritual común de la vida empresarial moderna. Certifica la legitimidad de las decisiones relacionadas con éste, de una manera muy similar a la forma en que las palabras que se utilizan en una ceremonia

matrimonial certifican la legitimidad de una decisión marital tomada por una pareja. Los rituales indican la transición de un estado de existencia organizacional a otro (ascenso, jubilación) o de un conjunto de lealtades a otro (transferencias, redistribuciones). Los rituales de consultoría, análisis, discusión y elección rodean el proceso de toma de decisiones.

***Historias.*** Las historias son relatos de lo que está sucediendo, lo que sucedió o lo que podría suceder. Son elaboraciones de explicaciones sobre por qué suceden las cosas. Son el combustible de la toma de decisiones y en general de la vida social. La mayor parte de lo que los individuos saben acerca del mundo, les llega en forma de historias contadas por otros. Algunas de estas historias fueron creadas por contadores de historias profesionales: periodistas, escritores o profesores. Otras son parte del discurso cotidiano. Los departamentos de relaciones públicas tratan de contar historias que den una apariencia favorable a los acontecimientos. Otros desarrollan una clientela para los relatos que definen los acontecimientos en términos de motivos ruines, conspiración y corrupción. Cuando los contadores de historias compiten por la atención y aprobación, las historias acerca de las decisiones se amoldan hasta cubrir las necesidades intelectuales y emocionales de los escuchas. Los ganadores promueven historias que describen los acontecimientos en términos de virtud galardonada. Los perdedores promueven historias de villanos y dioses perversos.

### **Los sustentos sociales del significado**

El significado surge de la interacción social y adquiere tanto su coherencia como sus contradicciones de sus bases sociales. Las interpretaciones se comparten a través de la comunicación y su carácter se transforma vía el proceso social mediante el cual son compartidas. El intercambio social

conduce una comunidad, grupo u organización hacia entendimientos internamente compartidos de la experiencia. Las historias, paradigmas o estructuras llegan a creerse de manera amplia y, a partir de entonces, generalmente, las creencias se sostienen mediante la interpretación social de los acontecimientos históricos. Las interpretaciones individuales intrínsecas suelen cambiar cuando se exponen a las interpretaciones de aquellos que son más convencionales. En consecuencia, existe una tendencia de los grupos sociales a moverse hacia interpretaciones confiables de la historia, aunque no necesariamente válidas. Las inferencias de la experiencia que brinda la historia están almacenadas en la memoria colectiva, en las rutinas y reglas, en las creencias y en las historias. El aprendizaje se conserva mediante la socialización de los nuevos miembros y el mantenimiento del control social.

Esta escena de estabilidad y conservación de las creencias es básicamente correcta, aunque no se asegura la confiabilidad. Algunas inferencias de la historia no están registradas. Las rutinas, las reglas, las creencias y las historias algunas veces son ambiguas, por lo que requieren una interpretación que conduzca a inconsistencias y a una transformación gradual del significado. Individuos diferentes tienen experiencias distintas, así como diversas teorías para interpretar dichas experiencias. Las diferencias a menudo se organizan en subculturas activas. Puesto que estas subculturas actúan internamente para sostener su propia integridad, probablemente sustenten la diferencia en la interpretación al interior de la sociedad más amplia. En particular, los conflictos de intereses o la visión del mundo estabilizan las interpretaciones conflictivas dentro de los subgrupos. El conflicto sobre el significado se sustenta en lo construido socialmente al igual que lo hace un acuerdo.

Decir que el significado está socialmente construido no quiere decir que pueda transformarse arbitrariamente. Por un lado, el significado está en discusión. Una visión compite con otra. Al mismo tiempo, la competencia

tiene lugar dentro de un patrón histórico de creencias e interpretaciones. El significado contemporáneo del catolicismo en Guatemala no sólo refleja los resultados de la competencia entre los gobernantes mayas y los conquistadores españoles, sino también la manera en que los fundamentos históricos del pensamiento de los misioneros provenientes de Roma (vía España) encontraron significados ocultos en las tradiciones mayas.

### **El papel del lenguaje**

Entre los distintos mecanismos a través de los cuales el significado se vuelve social, ninguno es más importante que el lenguaje. Esto no sólo quiere decir que el lenguaje sea el receptáculo en el cual se transporta el significado. Los lenguajes naturales también constituyen instrumentos para crear significado. El lenguaje natural se utiliza para aclarar las distinciones, para discriminar y reducir la incertidumbre. El lenguaje también se usa para crear nuevos significados, distintos de los viejos, para dar saltos metafóricos, para descubrir qué puede llegar a entender una persona. La ambigüedad y el equívoco son esenciales para el proceso, como lo son la ironía, la paradoja, el juego y la metáfora. El significado evoluciona dentro de ellos a través de una interacción entre la precisión y la evocación.

En consecuencia, comprender la toma de decisiones implica entender las formas en las que el lenguaje lleva, elabora y crea significado. Consideremos, por ejemplo, el proceso de interpretación judicial (las formas en las cuales los jueces aplican principios generales a situaciones específicas). Existe una amplia evidencia de que los jueces explotan la apertura del lenguaje para desarrollar interpretaciones que sean convenientes para su propia clase, grupo étnico, género o nación. Pero también existe una amplia evidencia de que el lenguaje de las leyes no es ni un receptáculo completamente vacío dentro del cual se pueda forzar cualquier interpretación,



ni simplemente una barrera pasiva frente al cambio. Se trata de una invitación para extraer lo que está enterrado en los rincones más profundos de la experiencia lingüística.

La toma de decisiones, como la interpretación legal, extrae significado del lenguaje. Dado que los tomadores de decisiones buscan significado dentro de las palabras, hacen uso de las sutilezas de los rasgos lingüísticos y encuentran nuevas interpretaciones que son inseparables de las palabras más que impuestas a ellas. Es un proceso degradado debido a su frecuente corrupción a favor de la parcialidad, aunque imita el proceso mediante el cual los lectores encuentran significado en la poesía. El significado que el poeta no abarca totalmente se encuentra implícito en el genio poético. Como los jueces, los lectores de poesía o los intérpretes de decisiones quizá exploten la ambigüedad a favor de los intereses o de la ideología, pero el mejor de ellos, como el mejor de los jueces, utiliza el lenguaje para evocar significados más profundos.

### *La importancia simbólica de la toma de decisiones*

Los significados que se elaboran en la toma de decisiones tienen una importancia que va más allá de las realidades mundanas de interpretar decisiones. La toma de decisiones y las actividades que la rodean tienen una importancia simbólica considerable. Durante la toma de decisiones, quienes las toman desarrollan y comunican significado, no sólo acerca de las decisiones sino también, de una manera más general, acerca de la verdad, de lo que sucede en el mundo y de las razones por las cuales sucede. Definen qué es moralmente importante y qué constituye un comportamiento adecuado. Elaboran un lenguaje de entendimiento y describen cómo se explican y se justifican las acciones de manera apropiada. Asignan y definen el mérito individual, es decir quién es poderoso, quién es inteligente, quién es virtuoso.

Por lo tanto, el proceso afecta la autoestima y la reputación individual y organizacional. Colabora en moldear y mantener un orden social de amistades y antagonismos, confianza y desconfianza.

Dale Carnegie advirtió que las ventas (y más generalmente las decisiones influyentes) involucraban un intercambio fundamental: a cambio de la compra de un producto, un comprador recibe autoestima. “Si compra mis ollas y mis cazuelas, le daré respeto y amor.” El punto medular de la teoría de Carnegie radica en dos supuestos acerca de la autoestima. El primero es el supuesto de *significado*: las decisiones tienen una significación simbólica para la autoestima. El segundo es el supuesto de la *escasez*: para la mayoría de la gente, la autoestima es un bien más escaso (por lo tanto más deseado) que las propiedades específicas de un producto. Esto implica que alguien que pretende influir en una decisión es lo bastante prudente como para perder menos tiempo exaltando las propiedades de la decisión preferida y más tiempo articulando su significado simbólico para la autoestima de la persona que está siendo influida.

La elaboración simbólica de la toma de decisiones no constituye una deshonra para un instrumento que de otra manera sería neutral. Se trata de uno de los aspectos más importantes de los procesos de toma de decisión. Algunos discursos acerca de los símbolos, mitos y rituales en la toma de decisiones los representan como perversiones del proceso de toma de decisión. Los muestran como formas en las que la ingenuidad se pierde en la conformidad, como las bases sobre las que el astuto manipula al incauto. Estas imágenes son incompletas. Aunque no cabe duda de que los símbolos, los mitos y los rituales se utilizan con frecuencia de manera estratégica, es difícil imaginar un mundo de toma de decisiones que esté libre de significado simbólico. Es difícil imaginar cómo mantener la motivación y la atención humanas respecto de la toma de decisiones sin vincular simbólicamente esta última con la experimentación de sentimientos profundos. Y es difícil imaginar una

sociedad con una ideología moderna que no exhiba un mito consolidado y bien elaborado de la elección, tanto para mantener un significado y un sentido de orden social como para facilitar el cambio.

Consideremos, por ejemplo, las decisiones de adquisición de una empresa de negocios, las decisiones tácticas de una organización militar, las decisiones en torno a un proyecto de investigación en una organización de investigación, las decisiones respecto del personal en un sistema escolar, o las decisiones para realizar un diagnóstico en una organización médica o en un taller mecánico. Estas circunstancias no sólo sirven para decidir qué hacer, también representan ocasiones para hablar acerca de las metas que la organización debería perseguir, de qué vuelve legítimo un argumento, de quién es un analista inteligente, de quién es difícil y quién no, quién es sensible y quién no, quién apoya a quién, y de cómo habla, piensa y actúa un tomador de decisiones. Entender una decisión y un proceso de toma de decisión implica ver cómo estos significados simbólicos penetran en la toma de decisiones.

### **Los significados de los resultados de una decisión**

Las decisiones adquieren significado simbólico a partir de sus resultados y de sus procesos. Los significados de los resultados de una decisión se asocian por lo común con las posiciones de la gente, los grupos y las causas. Cada elección refutada divide a los participantes en ganadores y perdedores. En este sentido, al menos, los procesos de toma de decisión son básicamente formas de experimentar en un combate (pruebas de fuerza y de posicionamiento para los diferentes participantes). El fenómeno se puede ilustrar mediante los relatos periodísticos contemporáneos sobre la toma de decisiones en materia de política o en los negocios en Estados Unidos. Dichos reportes están abrumadoramente orientados a la descripción de ganadores y perdedores en

una pretendida batalla por la primacía: “El Presidente ha sufrido una derrota.” “La fusión de las empresas representa una victoria para el director ejecutivo.”

El simbolismo de experimentar en un combate que posee la toma de decisiones es particularmente efectivo para las culturas (como es el caso de las culturas tradicionalmente machistas) en las cuales el mundo se ordena mediante relaciones de dominación / subordinación y predomina la ley del más fuerte o más poderoso. Donde predomina la ley del más fuerte, las circunstancias para la toma de decisiones se crean de tal manera que facilitan oportunidades para establecer posiciones personales, y los participantes en una situación de decisión particular recordarán más fácilmente quién fue el ganador que cuál fue el resultado sustantivo. Los perdedores potenciales tenderán a retirarse de la competencia antes de arriesgarse a exponer sus debilidades; de este modo, harán que el acuerdo parezca más general de lo que en realidad es.

Por supuesto, las visiones de dominación/subordinación de las relaciones sociales no son las únicas visiones posibles. En lugar de ver los resultados de las decisiones como victorias reflejadas en una prueba de fuerza, es posible verlas como muestras de afiliación, cooperación y adaptación. Entonces, los resultados se interpretan en función del grado en el que reflejan el carácter vinculante del grupo.

### **Los significados de los procesos de toma de decisión**

Al igual que los resultados de una decisión, los procesos de toma de decisión muestran y comunican significados. Constituyen oportunidades para la presentación del yo y para la validación del orden social. Los procesos de toma de decisión son oportunidades para que los individuos exhiban atributos personales de importancia cultural u organizacional. Muestran su inteligencia, su talento, su frescura. Demuestran su atractivo interpersonal. Proclaman sus

valores, o al menos aquéllos valores que son altamente apreciados por la sociedad. En aquellos sitios donde este tipo de cosas resultan importantes, las ocasiones para la toma de decisiones se generan para ofrecer las oportunidades de exhibir y disfrutar el comportamiento apropiado. Los excluidos potenciales tenderán más a apartarse del proceso que a arriesgarse a exponer su falta de virtudes sociales, reduciendo, en consecuencia, los riesgos del desagrado. Probablemente, los participantes no recordarán los resultados sustantivos pero recordarán el proceso asociado a ellos.

Una participación individual en una toma de decisión entrelaza estos mensajes personales con las posiciones políticas sustantivas. Lo anterior no debería verse como una contraposición a esto último, pero la práctica de una toma de decisión individual con frecuencia se realiza más basándose en la presentación de las necesidades personales que en un interés primordial respecto del contenido de la decisión. Como consecuencia, los estilos personales tienden a ser más estables que las posturas personales frente a los problemas. Los estilos personales también tienden a variar más en función de la audiencia que en función del tema que está en discusión.

Debido a que los campos de discusión son sitios para la presentación de uno mismo, naturalmente éstos se convierten también en lugares para educar y socializar a los jóvenes. La gente llega a formarse una imagen de sí misma por medio de la participación en los procesos de toma de decisión y mediante la observación e imitación del comportamiento de los demás evaluados. Un futuro gerente aprende a comportarse como gerente. Un miembro joven de una facultad aprende a hablar como un miembro de la facultad. La toma de decisiones es una oportunidad pública para mostrar las actitudes adecuadas y darles su aprobación.

Dado que las decisiones son foros educativos, muchos problemas han adquirido importancia porque se han vuelto debatibles más que porque tengan posibilidades de resolverse. Ésta es una característica ampliamente reconocida

en las contiendas universitarias en materia de ética, equidad y relaciones íntimas. También es una estrategia común dentro de las universidades capacitar a sus investigadores y analistas sociales. Lo anterior permite el entendimiento entre los dirigentes de las empresas cuando discuten acerca del mercado, la empresa, la política y el futuro.

### **Decisiones y certidumbre social**

Para una sociedad basada en la fe y en la revelación, la iglesia es una institución sagrada. Simboliza la glorificación de los dioses y la subordinación de la voluntad humana a la supervisión divina. Para una sociedad basada en la razón, la racionalidad, y en una concepción de control humano intencional sobre el destino, la toma de decisiones es una actividad sagrada. Se piensa que el mundo se engendra mediante la acción humana deliberada y que ésta responde a la intención humana. Se piensa que la intención se transforma en acción a través de la elección y del poder. Y se piensa que la elección está guiada por la razón.

Estas tradiciones de racionalismo y antropocentrismo encuentran manifestaciones míticas y rituales en la idea sobre la toma de decisiones. Como consecuencia, el proceso de hacer una elección en un escenario moderno está rodeado por tantas parafernalias simbólicas y rituales como lo estaba el vaticinio de la voluntad de Dios en la Edad Media. Los rituales de elección vinculan los acontecimientos rutinarios con las creencias acerca de la naturaleza de las cosas. Les dan significado. Hacen hincapié en la importancia de la intervención humana –los seres humanos son responsables de las elecciones y, por lo tanto, del curso de la historia. Ellos validan el hecho de que el mundo está organizado mediante la elección.

La interacción social que constituye una parte del proceso de toma de decisión también es importante para proporcionar mayor certidumbre social

concreta a los tomadores de decisiones, la certidumbre de que las cosas se han hecho de manera correcta y justa. Las creencias sociales adquieren validez mediante la recolección de argumentos, confirmaciones e información. Los tomadores de decisiones solicitan más información de la que razonablemente podrían utilizar. Aunque con frecuencia ignoran el contenido, el acto de reunir información les genera la certidumbre de haber actuado de manera correcta. Las reuniones colectivas de toma de decisiones permiten a los participantes repetir los argumentos y desplegar justificaciones. Los grupos generalmente se involucran en colosales discusiones, incluso después de haber tomado una decisión o de haberlo podido hacer. Esta discusión “irrelevante” proporciona una oportunidad para el desarrollo conjunto de racionalizaciones, pero también proporciona a los individuos una oportunidad de reducir su propia incertidumbre interna respecto de las decisiones difíciles.

La certidumbre es particularmente importante cuando existe ambigüedad. Este tema se ilustra en un estudio sobre una escuela primaria danesa. Un grupo de padres fundó la escuela con una fuerte ideología que abogaba por la creación de una sociedad socialista, la aplicación de la democracia directa y de habilidades no intelectuales. La ideología era importante para los padres. Conectaba a sus hijos y a ellos mismos con una visión de un modo de vida, con sus propias percepciones como miembros excéntricos de una sociedad opresiva y con sus compromisos con la educación y con sus hijos. Cuando en la escuela se tomaba una decisión curricular específica, la mayoría de la gente (padres, profesores, estudiantes) vinculada con la escuela se involucraba de manera ferviente en las discusiones y el debate. Los argumentos eran muy elaborados, sentidos de manera profunda y apasionadamente expresados. Después de extensos y cerrados debates, se tomaba una decisión. Sin embargo, la cuestión sorprendente de haber tomado la decisión era que jamás se llevaba a cabo. Las personas que participaban apasionadamente en la discusión y que insistían en la decisión eran

básicamente indiferentes a si se llevaba a cabo o no. En este caso, al menos, el proceso de toma de decisión estaba mucho más ligado a la generación de certidumbre que a la generación de acciones sustantivas.

Es una historia que se articula –quizá de una forma menos pura– a través de la toma de decisiones. Los procesos de elección dan certidumbre a todos los interesados en que la elección se ha tomado de manera inteligente, que refleja la planeación, la reflexión, el análisis y la utilización sistemática de información; que la gente ha actuado de manera adecuada como tomadora de decisiones; que la elección ha sido sensible a las preocupaciones de la gente adecuada; y que las personas correctas se han involucrado. Al mismo tiempo, los procesos de elección dan certidumbre a los involucrados en su propia significación. En particular, los procesos se utilizan para reforzar la idea de que los tomadores de decisiones y sus decisiones modifican el curso de la historia y que lo hacen de manera correcta.

### *La vida como interpretación*

Generalmente, las teorías de la elección suponen que un proceso de toma de decisión debe ser entendido en términos de sus resultados, que los tomadores de decisiones se introducen al proceso con el fin de influir en los resultados y que el punto central de la vida es elegir. El acento es instrumental; el concepto central es la noción de importancia de la decisión. Puesto que ya se analizó en este capítulo la construcción de significado en la toma de decisiones, se desarrolló el argumento de que un proceso de elección va mucho más allá de sólo proporcionar las bases para la acción. Genera una oportunidad para definir la virtud y la verdad, para descubrir o interpretar lo que está pasando, para saber qué hicieron los tomadores de decisiones y qué justifica sus acciones. Se trata de una ocasión para distribuir gloria y culpas por lo sucedido y, calcular la consecuencia, de una oportunidad para ejercer, desafiar



o reafirmar las relaciones de amistad, los antagonismos, el poder y el estatus. Es una ocasión para socializar y para educar a los jóvenes y a los ignorantes.

Estas observaciones proponen una visión que coloca al significado en el centro del análisis, en lugar de alguna otra que perciba al significado como instrumental para la acción. Es posible argumentar que la vida no es principalmente elegir, sino interpretar. En general, los resultados son menos significativos –conductual y éticamente– que el proceso. El proceso es el que da significado a la vida y el significado es el centro de la vida. La razón por la cual las personas involucradas en la toma de decisión dedican tanto tiempo a los símbolos, los mitos y los rituales es porque se preocupan más por ellos.

Por lo tanto, el argumento tiene dos caras. Por un lado, está el argumento de que cualquier intento por “mejorar” la toma de decisiones debe ver las decisiones como instrumentos de significado. Por otro, está el de que entender y explicar el comportamiento de toma de decisión requiere del reconocimiento de centralidad de la interpretación. La toma de decisiones involucra símbolos, mitos, rituales e historias en el desarrollo de significado. Llegar a apreciar el drama simbólico de la toma de decisiones como fundamental, en lugar de considerarlo un epifenómeno, no sólo lleva a los estudiosos de la toma de decisiones a valorar la elegancia, la dignidad, el encanto y la belleza de los rituales de decisión como cualidades estéticas, sino también a entender mejor la toma de decisiones.

### **Ambigüedad y entendimiento**

La ambigüedad es una característica central en la vida de la toma de decisiones y las teorías acerca de la toma de decisiones casi siempre subestiman su importancia dentro de las organizaciones. Tanto el mundo como el yo son ambiguos; el vínculo entre las acciones y las decisiones o pensamientos es menos directo de lo que suponen las teorías convencionales;

los procesos de toma de decisión del cesto de basura y otras formas de clasificación temporal confunden los vínculos entre problemas y soluciones.

La atención que se ha dado a la ambigüedad obligó a los estudiosos de la toma de decisiones a observar con más cuidado la manera en que se construye el significado en las organizaciones, ya que la mayoría de las teorías sobre toma de decisiones supone algunas bases en la interpretación. En un principio, se trató, sobre todo, de considerar las formas en que los factores organizacionales y del comportamiento afectaron las expectativas, las preferencias, las interpretaciones de la historia y las identidades –es decir, los factores implícitos en las lógicas de la consecuencia y de lo adecuado–. La atención se centraba en la manera en que la construcción social y experimental de significado moldeaba los juicios.

Sin embargo, algunos estudiosos de la toma de decisiones van aún más lejos. Están convencidos de que los procesos de toma de decisiones se ven mejor como partes de un mundo que está menos dirigido a la acción que a la interpretación. Desde esta perspectiva, las decisiones son instrumentos para el desarrollo de significado y el desarrollo de significado es la actividad organizativa central en la toma de decisiones. Las interpretaciones simbólicas de los resultados y los procesos de toma de decisión son decisivos para su dinámica.

Lo anterior es un manifiesto tentador. Pero, incluso cuando se garantice que los resultados sustantivos sólo pueden apreciarse a través de un filtro simbólico e interpretativo, llegaría el momento de hacer una distinción entre las consecuencias sustantivas manifiestas de las decisiones y las consecuencias que podrían llamarse “simbólicas”. Ignorar las consecuencias sustantivas de las decisiones y las discusiones sobre ellas parece tan insensato como ignorar las interpretaciones simbólicas de dichas decisiones o bien los procesos mediante los cuales éstas se generan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brunsson, N., 1989, *The Organization of Hypocrisy*, Wiley, Chichester, Inglaterra.

Cohen, M. D., y Marcil, J. G., 1986, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, 2ª ed., Harvard Business School Press, Boston.

March, J. G., 1988, *Decisions and Organizations*, Blackwell, Oxford.

Weick, K., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, 2ª ed., Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.