



Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones

DECISION THEORY: INTERACTION PROCESS OR ORGANIZATIONS AS DECISION SYSTEMS

Dr. Josep Vidal (josevidal@ufpa.br) Núcleo Altos Estudios Amazónicos, Universidade Federal do Pará (Belém, Brasil)

Abstract

We present a theoretical discussion of the sociological contribution concerning decisions in organizations. Two theories stand. The first, based on the decision process from a critical theory of the traditional linear multi rational by Lucien Sfez, argues that the decision is a process of interactions and treats it as an institutional process based on the freedom of the subject. The second theory based on self-referential systems by Niklas Luhmann, interprets organizations as systems-making, and understands the concept of decision as purely epistemological specificity, abstracted from the decision of all the elements and organizational variables associated with it.

Keywords: decision, organizations, self-referential, systems, multi rationality

Resumen

Se expone un debate teórico sobre la aportación sociológica referente a las decisiones en las organizaciones. Sobresalen dos teorías de las decisiones. La primera, basada en el proceso de decisión a partir una teoría crítica de la multirracionalidad lineal elaborado por Lucien Sfez, al plantear que con la decisión se trata de un proceso de interacciones, al ser considerada como un proceso institucional fundamentado en la libertad del sujeto. La segunda fundamentada en la teoría de sistemas autorreferenciales, interpreta las organizaciones como sistemas de decisiones y entiende el concepto de decisión en su especificidad puramente epistemológica, al abstraer de la decisión de todos los elementos y variables organizacionales relacionados con ella (Niklas Luhmann).

Palabras clave: decisión, organizaciones, sistemas, autorreferencial, multirracionalidad.

Introducción: Sistema, decisión y acción

En un contexto de complejidad en el área de conocimiento de la teoría de las organizaciones, la toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo que está estrechamente relacionado con las dimensiones de estructura, interacción, comunicación, poder y cultura. Bajo la perspectiva organizacional, la toma de decisiones debe verse desde distintos ángulos que faciliten la comprensión en su totalidad.



Los seres humanos, las organizaciones públicas y privadas, las instituciones, toman decisiones constantemente. En el micro cosmos de la familia, los jóvenes a la hora que son preguntados para elegir sus opciones de futuro, o sus estudios, requieren de una serie de análisis de factores sobre los que se tomarán decisiones. En el micro comercio, los pequeños ambulantes, deberán tomar decisiones calculadas y de riesgo, si optan por comprar un número de camisetas o un símbolo de un club deportivo determinado, aun bajo el riesgo de que el día del encuentro no gane, o que aquel haga mal tiempo y no acuda nadie al estadio para comprar sus productos. En un nivel meso y macro, la organización industrial deberá tomar decisiones referentes a un nuevo producto que se lanzará al mercado, y las consecuencias que comporta en la ampliación de las líneas de producción, de formación de personal y de logística. También en las organizaciones públicas o en las organizaciones políticas, el tipo de decisiones que se tome frente a un determinado fenómeno, influenciarán en el posterior desarrollo de la organización y en su éxito o fracaso. En los últimos años la toma de decisiones se ha implementado en el área del conocimiento de la gestión ambiental, a partir de la procura de modelos contingentes de conocimiento para la formulación de problemas y políticas ambientales y los consiguientes procesos de decisión. Surgen sin embargo una serie de cuestiones relevantes para la teoría sociológica: ¿Qué presupuestos racionales requiere la toma las decisiones?, ¿se trata de un proceso de interacciones en el que intervienen factores como el contexto, o de un sistema de decisiones? Responder estas cuestiones requiere analizar los presupuestos epistemológicos y teóricos de la decisión.

De forma general, el tomar una decisión se trata del acto de elegir o seleccionar algo. Se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades. Esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores. En todo tipo de organizaciones se toman decisiones, entre los miembros que la componen y que se encuentran inmersos en ella. El proceso de toma de decisiones, significa un hábito, o en un sentido reduccionista económico, una economía de esfuerzos. Las acciones en la medida en que se convierten en una rutina, se repiten y con ello poseen un significado que paulatinamente se ancla en el conocimiento, como postula la sociología de Alfred Schütz. Para Schütz es en la cotidianidad de los sujetos donde se construyen los significados de las acciones. Siguiendo esta lógica, el aspecto más importante es el de conocer los motivos que originaron la acción, por lo que será imprescindible el conocer la comprensión de la acción. En una línea argumentativa similar, en la medida en que se convierte en una rutina el conocimiento que posee una persona, con el transcurrir del tiempo puede incluso institucionalizarse, aspecto ya estudiado por la corriente interaccionista (Berger y Luckmann).

Se exponen dos axiomas teóricos de las decisiones, que consideramos como las aportaciones de mayor profundidad teórica y sociológica, y que sirven de fundamento de las aportaciones de carácter matemático que se han realizado posteriormente a la teoría de la decisión, siendo en “términos amplios tres los que se suelen abordar” (Vitoriano 2007:3): la decisión con incertidumbre, la decisión multicriterio y la teoría de los juegos. La primera, expuesta por el politólogo y comunicólogo Lucien Sfez, se basa en una teoría crítica de la racionalidad lineal tradicional y monometodológica y se fundamenta en la visión de globalidad y de lo multirracional “fundada en racionalidades, múltiples” (Sfez 2005:75). Considera la decisión como un proceso diluido en la totalidad de la sociedad, al considerar la decisión como un proceso institucional en el que la libertad del sujeto adquiere el papel central. La segunda, desarrollada por Niklas Luhmann, analiza la decisión en su especificidad y se fundamenta en la teoría de sistemas autorreferenciales. Analiza el concepto de decisión en su especificidad puramente epistemológica, al abstraer la decisión de todos los elementos y



variables organizacionales relacionados con ella. Como consecuencia, el sistema constituido por decisiones mutuamente entrelazadas forma los sistemas organizacionales.

La finalidad del escrito es abrir un debate entre paradigmas diferentes concurrentes de la teoría de la decisión como es Lucien Sfez y Niklas Luhmann. No es el objetivo establecer las inconsistencias teóricas de cada uno de ellos, sino cómo los dos axiomas diferentes de la teoría de la decisión, y sobre los cuales posteriormente se han desarrollado diversas corrientes, se fundamentan en paradigmas que comportan opciones de carácter ontológico y metodológico diferentes que marcan el actual debate teórico en las ciencias sociales. La comprensión de la idea de decisión de Sfez parte del presupuesto de que con la decisión se trata de un proceso de interacciones, mientras que para Luhmann se trata de la premisa de entender las organizaciones como sistema de decisiones.

La primera interpretación se basa en las denominadas teorías de la interacción, fundamentadas en torno a la sociología fenomenológica y a la etnometodología. La idea en la que se fundamenta es la comprensión de la sociedad formada a partir de la interpretación y comprensión de los fenómenos tal como se presentan a través de la conciencia humana. La segunda interpretación se fundamenta en las denominadas teorías de la integración y entorno al debate estructural-funcional. De este se derivan la teoría general de sistemas, cuyos fundamentos hay que procurarlos en el holismo metodológico. En la sociología de sistemas autopoieticos de Niklas Luhmann, se prescinde del elemento antropológico de la acción. En el nivel específicamente metodológico, el filósofo Wilhelm Windelband, estableció la diferenciación en el conocimiento histórico entre las ciencias nomotéticas y las ciencias idiográficas. Mientras que las primeras procuran determinar leyes que expresan la singularidad de los fenómenos e intentan establecer leyes para dicha explicación, las ciencias idiográficas procuran la comprensión de la especificidad e individualidad de los fenómenos, y con ello su carácter único e irrepetible. Max Weber o teólogos como Ernst Troeltsch o Albert Schweitzer figuran entre sus discípulos.

A inicios de la década de los años 80, el debate epistemológico en la sociología entorno al paradigma acción-estructura cobra importancia. Crece el interés por establecer vínculos entre los fenómenos micro-macro, y la resignificación del papel del sujeto así como una redefinición de la comprensión (*Verstehen*). Fruto de ello son los esfuerzos integradores de carácter constructivista, entre los que destacan Anthony Giddens y la teoría de la estructuración (1984), Pierre Bourdieu con el concepto de *habitus*, al incluir las estructuras mentales o cognitivas mediante las cuales las personas manejan el mundo social (1984), el esfuerzo de Jürgen Habermas por integrar el mundo de la vida y el sistema (1984, 1987), y en cierta forma Piotr Sztompka y su propuesta del análisis del cambio social a partir del modelo “campo social dinámico” (Sztompka 1993:31), por citar tan solo algunos de ellos.

Para el objetivo de este escrito expongo dos aspectos. Primero se despliega la capacidad explicativa de los postulados de Lucien Sfez y de Niklas Luhmann respecto al concepto de decisión, en torno a la cuestión: ¿se trata de un proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones? Segundo se analizan las hipótesis conceptuales en las que se articulan cada uno de ellos. Como conclusiones se abordan las posteriores aportaciones de la teoría de la decisión.

Para la lograr estos objetivos, se establecen diversas apreciaciones en las que está como plano de fondo el alcance de las diferentes estrategias explicativas de cada autor. Las dos hipótesis explicativas comportan entendimientos asimétricos en la observación sociológica de la teoría de las organizaciones. A partir de ambas concepciones, posteriormente se han desarrollado diversas corrientes sociológicas.



La finalidad de establecer una comparación axiomática de este tipo, se fundamenta en el principio propuesto por Karl Popper en su lógica de la investigación según la cual, con la comparación entre dos teorías concurrentes entre sí, se trata de establecer las inconsistencias en comparación con la teoría considerada principal, de tal forma que con la ayuda de estas inconsistencias se puede ampliar una nueva teoría. En este proceso debemos indicar que en este caso no consideramos ninguno de los axiomas como la principal teoría a ser revisada.

En el enfoque de la teoría de sistemas en las organizaciones basado en la contingencia, se pone de manifiesto la existencia de varias formas de dirigir mejor las situaciones, y cómo los gerentes y directivos descubren las diferentes maneras que corresponden a cada situación. Otra línea argumentativa, surgida del área de conocimiento de la teoría organizacional, se deriva en los estudios de “organización competente”, que reconoce la existencia de subsistemas en las organizaciones, aunque el argumento científico se basa tan solo en la búsqueda de mecanismos para la colaboración de modo integrante y complementario. Sin embargo, con estas teorías se trata de cuestiones de carácter especulativo que no entran en los aspectos de aportación teórica de conocimiento sociológico. Son escasas las referencias a cuestiones específicas referentes a la aportación científica sociológica: ¿de qué tipo de estructura se está refiriendo?, ¿qué se entiende por decisión?, ¿qué dimensiones y significados tienen las decisiones en las organizaciones?

En las líneas siguientes se presentan una serie de teorías y paradigmas para la observación de la realidad que constituyen un aporte al conocimiento sociológico organizacional (aunque no se pretende abrir un debate en torno al concepto de “realidad”, su entendimiento varía según la corriente sociológica que se trate. Para el materialismo histórico la realidad lo constituyen los hechos, para el interaccionismo simbólico la “realidad” es socialmente construida, y por lo tanto vinculada con la interpretación dependiendo del observador). Al aparecer la disyuntiva es entre interpretar a las organizaciones como sistemas autorreferenciales con capacidad de producir sus propios códigos y comunicaciones independientemente de la acción humana, o interpretarlas como instituciones enmarcadas en un contexto histórico, producto y productoras de estructuras y de la acción humana, como postulan diversos sociólogos (Berger y Luckmann, Habermas). La disyuntiva entre los diferentes axiomas no se ha limitado a las escuelas europeas, sino que también se ha reflejado vigorosamente en los Estados Unidos (Clegg y Hardy).

I. Organizaciones y sistemas

Las organizaciones aumentan ininterrumpidamente su complejidad. Son sistemas cuya configuración se produce a medida que son tomadas decisiones. Se sustentan mediante decisiones, por medio de las cuales se formulan las reglas de inclusión y de exclusión que determinan sus límites. Las decisiones absorben la incertidumbre externa e interna, puesto que las decisiones demandan constantemente de decisiones, que sirven a su vez para definir los límites del sistema. Entre las decisiones existe una interdependencia entre las más relevantes y las menos relevantes, para permitir el reconocimiento de alternativas y calcular las consecuencias. Un ejemplo lo encontramos en las Defensorías Públicas –o Defensor del Pueblo o Ciudadano, según el país que se trate-, como instituciones jurídicas permanentes. La decisión de crear un nuevo Núcleo especializado se toma en base a un proceso de selección de la información subyacente de un barrio o municipio como el número de ciudadanos en situación de riesgo, número de actos criminosos, índice de violencia, renta per cápita, tendencias del mercado laboral, entre otras. Con la creación del Núcleo se necesitará planear y tomar la decisión sobre el número necesario de Defensores, servidores públicos y equipo multidisciplinario con el adecuado plano de retribuciones.



En la formación de la teoría de las organizaciones y del desarrollo organizacional, la relación entre el alcance de los conceptos de sistema y decisión constituyen dos piedras angulares. Sin embargo, cuanto más son aplicados estos conceptos, más amplio es su significado y con ello se transforman en menos precisos. Tradicionalmente la sociología de las organizaciones se ha ocupado de analizar y observar los procesos y dinámicas en las organizaciones en los niveles internos y externos. Las organizaciones son un espacio en el que tiene lugar la acción colectiva y la toma de decisiones para lograr determinados objetivos. En las organizaciones políticas –partidos políticos– se estudian específicamente el poder, estructura y adaptación. En la definición de “organización” son numerosas las conceptualizaciones y definiciones.

En la visión conductista se define organización como la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. En ellas las contribuciones de cada participante o miembro, varían en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización. El elemento que define este concepto lo constituye la noción del trabajo realizado por personas y las correspondientes actividades de coordinación.

La teoría de sistemas clásica, recurre a la cibernética y a la teoría de sistemas abiertos (Ludwig von Bertalanffy). Las organizaciones son sistemas abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y lo transforman dentro de sus límites. Se trata de entidades dinámicas, y por lo tanto en constante transformación, en las que la toma de decisiones constituye un proceso dinámico en el que interviene el conflicto. El enfoque sistémico de la administración proporciona principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas. En este contexto de comprensión, un sistema surge en un proceso precisamente de reducción de la complejidad. Una de las principales características es que el sistema debe ser menos complejo que su entorno, mientras que sus límites respecto a él no son los físicos y por lo tanto visibles, sino que se trata de unos límites sólo de sentido, delimitados por el observador.

Luhmann vincula este tipo de entidades con una perspectiva funcional y la reestructuración de la economía y el Estado desde los inicios de la revolución industrial: “Organización es la realización de la autoridad o de la producción [en la que es posible conceptualizar a partir de] su unidad mediante un esquema racional, y su progreso se evalúa de acuerdo con la medida en que alcanza su ideal” (Luhmann 1978:3). Finalidad y racionalidad constituyen los fundamentos de la organización, la cual está inserta en los “ámbitos societales”. Con esta visión se deriva que para su análisis sociológico no significa observarlas aisladamente, sino que requiere establecer el vínculo con la sociedad. A pesar de la gran producción científica en esta área de conocimiento, para Luhmann, paulatinamente se ha perdido esta perspectiva “societal” propuesta inicialmente por Max Weber y continuada por pocos autores (Renate Mayntz). Este desarrollo epistemológico, ha acumulado una serie de conocimientos, que los ordena de la forma siguiente: 1) Separación paulatina de la teoría de la organización y la teoría de la sociedad, lo que conlleva que progresivamente se ha perdido esta perspectiva “societal”; 2) La posibilidad de separar en la investigación organizacional, entre la sociología de la organización y la administración de empresas. La primera, se ocupa apenas de las patologías que aparecen en las organizaciones, aunque olvida los problemas derivados de la autoridad o de la racionalidad en las organizaciones y 3) la posibilidad de establecer diferencias entre la investigación organizacional de la economía de la empresa y la sociología de la organización.



II. Decisión como proceso de interacciones

En la toma de decisiones, surgen dos cuestiones: ¿por quién? y ¿para quién? Lucien Sfez en su libro, *Crítica de la Decisión* (1984), establece el nexo entre una serie de síntomas y factores de carácter social, que ha dado pie a una serie de suposiciones conceptuales.

La pregunta teórica que Sfez formula es: ¿quién toma las decisiones y para qué finalidad? Establece como suposición el hecho de que las decisiones “compiten al campo de lo imprevisible del nada es imposible” (Sfez 1984:15). Con esta suposición, rechaza el concepto de decisión que pueda ser identificable a partir de las preguntas tradicionales basadas en el esquema de concepción, deliberación y decisión, en las que el pensamiento antecede a la acción, y se da prioridad al momento de la elección con las cuestiones vinculadas con la acción y el sujeto: ¿quién la tomó? y ¿cuando se tomó? Con estas preguntas iniciales, rechaza el esquema tradicional del administrador, el político y burócrata que parten del esquema mental reduccionista de la premisa: “la decisión fue tomada tal día por tal hombre o tal órgano”. Cuestiona el punto de vista tradicional de interpretar las decisiones como un acto “libre” que toma la persona, y con ello sobrestimar el momento de la elección y subestimar otros momentos que componen el acto del proceso de la decisión. Tres elementos constituyen la base de Sfez para la comprensión de la decisión: la crítica a las metodologías modernas, la multirracionalidad y el entendimiento, y la voluntad en un contexto de libertad.

Crítica a las metodologías modernas. El punto de partida epistemológico se basa en una crítica a los paradigmas hegemónicos, o como denomina “metodologías modernas” (Sfez 1984:16) en las que incluye tanto el “marxismo, freudismo, estructuralismo, análisis de sistemas”, este último en el sentido dado por Bertalanffy de sistemas abiertos, o sea influenciado por *inputs* de carácter tecnológico, y la psicología de las organizaciones de Katz y Kahn (1966), ya que descuidan los aspectos de “poder creador” del individuo, al ser este reducido a un mero individuo asociado a un conjunto de actividades requeridas o como un “cliente interno” considerado como un factor que asegura la consecución de los objetivos empresariales.

Sfez observa limitaciones en los mencionados conceptos al no considerar la homogeneidad como condición sistémica, y cómo debe ser incluida en los subsistemas aunque estos sean diferentes. Como consecuencia plantea la cuestión de cómo estos subsistemas son capaces de intercambiar informaciones entre sí y el entorno. Ante esta dificultad técnica y práctica, recurre al modelo psicoanalítico. Entiende el modelo psíquico como un sistema con todos los elementos denominados instancias de Freud (inconsciente, preconscious y consciente). Según esta idea, el entorno está formado por la sociedad, o como denomina, la “realidad social”. La homogeneidad entre el sistema y los tres subsistemas que lo forman permite un modelo analítico en el que las diferencias “intersubsistémicas” permiten el funcionamiento.

Multirracionalidad. Para Sfez, la decisión es un “proceso complejo de interacciones entre diferentes subsistemas” (1984:254) en los que aparece la multirracionalidad. No surge como habitualmente se había construido de la idea de la mera yuxtaposición de racionalidades, sino que surge de agentes inmersos y anclados en la dinámica del sistema, por lo que sus cualidades personales son totalmente secundarias, al representar tan sólo instituciones y/o corporaciones anónimas. La finalidad de estas decisiones son, por lo tanto, mucho más determinadas por valores sociales y fines sociales, gerenciados en gran parte por la multirracionalidad instrumental. Con esta hipótesis, Sfez amplía la crítica al concepto de multirracionalidad, tratado por otros estudiosos sólo como una simple convergencia de racionalidades. La multirracionalidad se ha basado tradicionalmente en un abordaje y explicación de los hechos unidimensionales y de carácter monometodológicos, o sea reduccionista de los objetos de investigación y de los sujetos. En este sentido, la



multirracionalidad propuesta por Sfez adquiere una dimensión claramente social, al desglosarla y ampliarla con la crítica sistemática del sujeto, del progreso industrial y de la productividad del sistema y los aspectos concretos como son la eficacia y la normalidad.

Conocer y gerenciar estos procesos, que para Sfez son la economía, juntamente con la eficacia y la eficiencia de ámbito público, implica reconocer otros aspectos vinculados al rendimiento y efectividad de las organizaciones. La multirracionalidad aparece como un concepto clave al implicar aspectos culturales, legales, políticos y técnicos de la organización. La multirracionalidad de los procesos aparece pues como un concepto clave que incide de forma recurrente en la puesta en marcha de iniciativas de cambios en la administración y en la gestión pública. Por otro lado, la multirracionalidad comporta también otros aspectos analíticos que implican la multirracionalidad desde la lógica formal que impone el derecho público, o sea, la garantía de la seguridad jurídica en la acción administrativa: regularidad o conformidad con las normas establecidas, estabilidad procedente de la administración pública como agente de mantenimiento del status quo y la garantía de los derechos individuales.

El contexto de libertad. Su perspectiva cuestiona también la linealidad epistemológica del materialismo histórico, al considerar la decisión como un proceso inmerso en la categoría de “totalidad” de la sociedad, entendida en los términos tradicionales del materialismo histórico en que se entiende totalidad y en la que cada parte remite al todo. Para ello realiza una crítica a la linealidad, la racionalidad y la aparente libertad cartesianas, crítica ya iniciada y continuada por otros pensadores de diversas áreas del conocimiento (Bachelard, Freud, Lévi-Strauss). La base cartesiana hegemónica se basa en la linealidad, o sea, entre el momento continuo de la concepción de un proyecto o deseo (C), hasta la satisfacción de este deseo (E). En este proceso lineal forman parte, además, los momentos de la *deliberación* (d) y de la *decisión* (^). A partir de este esquema es posible establecer diversas líneas o desviaciones, que denomina como “veleidad, bestialidad e intelectualismo” (Sfez 1984:36). Con el acto de la decisión de Sfez, se exponen dos elementos constitutivos de la decisión: el *entendimiento* y la *voluntad*. Ambos conceptos están implícitos en la ciencia de la administración. La síntesis entre estructuras macro (cambios macro sociales) y micro (crítica a la linealidad y la racionalidad) quedan reflejadas en el intento de análisis de los circuitos de decisión del Estado. Siguiendo esta lógica, establece la diferencia entre los “decididores”, los que toman las decisiones, y los “decididos”, los que no las toman. En el “decididor”, la práctica teorizada le permite asegurar la posición de actor principal, mientras que en los decididos o gobernados la ilusión generada por el “decididor” es disipada en favor del sistema, puesto que no cuestiona los fundamentos del conjunto de la decisión. Su postulado se manifiesta con claridad y se puede aplicar a la observación de los sistemas políticos de las democracias representativas actuales, en los que los votantes –como “decididos”– se encuentran a merced de los “decididores”, o de las élites políticas.

El modelo propuesto por Sfez recuerda las aportaciones al respecto realizadas anteriormente por el economista y sociólogo francés Jacques Attali. Las etapas de la teoría de la decisión de Attali se exponen en su libro *Modelos Políticos* (1974). Inspiradas en modelos matemáticos, su aportación se basa en el comportamiento del ciudadano y comportan una serie de cuestiones problemáticas que no ha resuelto satisfactoriamente. Primera, referente a la existencia de un pre orden en el espacio de las consecuencias, ¿presupone que existe también un pre orden en el espacio de las decisiones? En la respuesta el ambiente adquiere un papel decisivo, según el grado de información de que disponga. En los últimos años sobresalen diversos modelos y teorías relacionados con la decisión, en los que se enfoca la decisión desde la perspectiva individual o colectiva. Sobresalen el paradigma del “proceso jerárquico de la elección racional”,



el “modelo racionalista (participativo)”, el proceso de “racionalidad limitada”, la “elección estratégica”, además de las perspectivas interpretativa y política, entre otros. En el enfoque basado en el *management*, el estudio de la teoría de decisiones en las organizaciones se confunde a menudo con los estilos de liderazgo. Como consecuencia, se identifica la decisión con la acción de los directivos de la organización para llevar a cabo sus planes y objetivos. En estos modelos sobresale, a nuestro entender, la cuestión: ¿en qué medida se fomentan las decisiones participativas en una organización?

La función de la decisión posee al menos cuatro funciones fundamentales. 1) Toda decisión ha de permitir que el actor actúe. Caso contrario los “decididores” tendrían que estar atentos a todos los momentos de la acción y con ello del peso del determinismo, cortándose su impulso de acción. “El creador-decididor está desgarrado entre su impotencia individual y las coacciones muy apremiantes del mundo exterior. La decisión es el intermediario fantasmático obligado entre él y el mundo” (Sfez 1984:17); 2) Tiene por función permitir que el actuado, el “ciudadano, soporte el mundo”. En caso de que los ciudadanos, “actuados”, tuvieran que pensar diariamente en las condiciones de su vida, fruto de cálculos racionales, la “existencia les resultaría insoportable”. 3) La decisión tiene por función “fragmentar” los actos estatales entre diversas competencias, entre ellas competidoras. Las separaciones entre los poderes del Estado, como la teoría jurídica de los actos compiten entre sí. 4) Relacionando esta función con la teoría de las organizaciones, significa que la elaboración de las políticas debería ser neutral, es decir, separada de las tareas ocasionadas por las decisiones en el nivel operacional. Con ello se brindaría una perspectiva objetiva e imparcial en la formulación de las elecciones. Para explicar la idea, toma como referencia al creador de la *dinámica de sistemas* (John Forrester).

En estos casos, la decisión cumple la función ideológica de “preservación social”, o sea, de conservación de la actual situación de relaciones de poder de la sociedad. Con ello llega a la conclusión de que la decisión se trata de un “arma legendaria” de los gobernantes, ya que pertenece a quienes dicen y enuncian. Con ello se deduce que los poderes del Estado y las instituciones públicas habitualmente se reparten a propiedad de forma “racional” las decisiones, de la misma forma en que se reparten los diversos poderes del Estado. Sfez diferencia tres tipos de instituciones: 1) instituciones instrumentales: orientadas hacia los recursos; 2) instituciones pragmáticas: relacionadas con objetivos definidos; 3) instituciones autoadaptables: implican adaptación en su relación al entorno orientado hacia el resultado. De forma similar sucede con el derecho administrativo, a partir de las teorías de la competencia y del procedimiento, las cuales se reparten y fragmentan el poder administrativo. Las posibles resistencias a esta situación se confunden. En este punto formula la cuestión referente al sistema del poder político: ¿Por qué se esperan las decisiones de tal o cual hombre político?, ¿somos acaso máquinas? Los niveles de resistencia se componen del conjunto del sistema subyacente al comportamiento individual. Se trata de un conjunto de “portavalores” en forma de clave ideológica cuyo origen se sitúa –en el caso de Francia– a principios del siglo XVII en el que se desarrollan la discursividad, racionalidad y libertad y la fragmentación de los momentos de decisión, todo ello tutelado por las instituciones, como la escuela y la iglesia.

Las posibles críticas de la decisión se basan en tres puntos básicos: 1) Linealidad, a la que se opone la cosmovisión sistémica; 2) Monoracionalidad, a la que se opone el concepto de multirracionalidad, que a su vez es un campo de estudios prospectivos y 3) Libertad, que se basa en la existencia de un sujeto “creador”, “monofinalista”, al que se oponen la multifinalidad de la acción histórica.



Como crítica a la linealidad, interpretada como una práctica cotidiana de la decisión, expone el concepto de sistema de corte psicológico inspirado por Katz y Kahn, como “representantes” de la corriente dominante de los sistémicos, siendo que en el sistema lo que “importa son las relaciones y no el número de los elementos” (Sfez 1984:61). La propuesta sistémica se basa en considerar el sistema dinámico y abierto, con lo cual manifiesta una serie de características en las que dominan el *input* y el *throughput*. Como características del sistema abierto: la entropía es negativa; está provisto de sistema de *feedback*; es capaz de homeóstasis; tiende a la diferenciación; para llegar a un estado determinado no debe forzosamente partir de un punto único y seguir un itinerario único.

Su aplicación en el derecho público lo concibe como el proceso de la planificación en las instituciones, entendidas metodológicamente como sistemas, en contraposición al entendimiento clásico lineal. Estas son diferenciadas entre instituciones instrumentales, instituciones pragmáticas e instituciones autoadaptables. Como propuesta, propone el modelo “psicoanalítico” basado en teorías psicológicas, y en las propuestas freudianas y en la multilinealidad de la interpretación y una teoría crítica de la multirracionalidad.

Las instituciones también han de ser capaces de “desplegarse” en el marco todo del sistema, aun teniendo en cuenta que la planificación integrativa “resuelve” a simulaciones que contemplan múltiples variables. En las instituciones propone un nuevo tipo de autoridad, “autoridad filosófica”, que fije los fines a largo plazo, además de mostrar la forma con la que han de lograr estos fines.

III. Decisión a partir de alternativas

En la teoría general de sistemas (Berlattanffy 1950, 1968), se postula que toda organización actúa en función de un ambiente o entorno determinado. La capacidad de sobrevivencia de la organización dependerá de la capacidad de adaptación al entorno, o sea, el entendimiento de la organización como un sistema orgánico, al tomar conciencia de la organización de la orientación y los medios para alcanzar los fines predeterminados. Aportaciones posteriores procedentes de la ecología organizacional (Baum 1999, Pina y Cunha 1999, Nelissen 2002), focalizan la observación de las organizaciones en los procesos de variación, selección, retención y competición que forman parte del comportamiento humano. En esta perspectiva es el entorno el que determina la supervivencia de las organizaciones. Esta perspectiva tiene sus limitaciones, pues se fundamenta básicamente en observaciones empíricas.

Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y interdependientes. El sistema, al recibir influencias externas a través de los inputs y outputs es influenciado e influye el entorno a través de la retroalimentación. En este proceso la toma de decisiones es básica para resolver los problemas que aparecen y las necesidades a satisfacer, en un contexto de certidumbre y en un escenario de cambios constantes. Se considera que quien toma la decisión es un individuo que posee conocimientos e información. Antes de la toma de decisión evalúa las posibles alternativas y resultados posibles. El proceso consiste en la elección de la mejor alternativa disponible. Los elementos básicos que componen la decisión son: 1) existencia de alternativas de decisión entre las que se realiza una selección; 2) la exclusión de alternativas no factibles; 3) establecimiento de los criterios de evaluación. En la lectura clásica expuesta, la decisión se reduce a un curso de acción entre alternativas, a partir de una perspectiva estrictamente instrumental y carente de la necesaria reflexión teórica.

La teoría de sistemas autopoieticos de Luhmann entiende a las organizaciones como construcciones o como sistemas artificiales cuya configuración, forma y estructura se producen a medida de las decisiones que se



toman y las interrelaciones entre las decisiones. Sintetiza y describe a las organizaciones como comunicaciones de decisiones. Estas entidades están sometidas a decisiones que a su vez conforman su unidad en un contexto de alternativas y caminos posibles por medio de operaciones selectivas. Luhmann en su libro *Organización y Decisión* (1997) afirma que las organizaciones tienen que definir constantemente sus espacios, que son mantenidos mediante las decisiones, que a su vez aumentan la complejidad de la organización. Los procesos surgidos de auto-complejización se refieren a lenguajes burocráticos internos y externos. De nuevo, las Defensorías Públicas constituyen un claro ejemplo, puesto que como organización pública crea nuevas reglamentaciones y formas para resolver conflictos y demandas internas y externas por medio de la Corregedoria, área de asuntos internos o sugerencias y reclamaciones del ciudadano. También establecer el plano de carrera y salarios obliga a definir las reglas, premios, ascensos y pruebas de reclutamiento de nuevos miembros.

Luhmann, considera inadecuado el análisis teórico actual del concepto de “decisión”. La teoría de sistemas autorreferenciales o autopoieticos da un paso cualitativo, al entrar en un nivel teórico con una serie de propuestas teóricas y conceptuales en el campo de la decisión. Pone en cuestión el presupuesto habitual para definirla, según el cual, una decisión, es un proceso de reflexión que sirve de preparación para una acción derivada de la decisión. Para ello, propone que en los presupuestos tradicionales es necesario diferenciar.

Primero, las *decisiones* de las *acciones*. Se diferencian por una forma diferente de establecer una relación con su identificación, y por la forma diferente de enfrentar la contingencia. En esta línea argumentativa, las decisiones “son el resultado de la tematización de la contingencia”, y con ello “mucho más sensibles que las acciones” (Luhmann 1978:11). En este sentido podemos abstraer dos significados. Por un lado, el hecho de aceptar la contingencia en las organizaciones significa aceptar la existencia de las demandas provenientes del ambiente, en la que cualquier decisión está sometida a la inseguridad de las posibles alternativas posibles, mediante otras decisiones que permiten seguir decidiendo, por ejemplo, decisiones derivadas de posibles conflictos. Por otro lado, significa inseguridad sobre si son dadas las premisas de la propia acción.

Segundo, la correlación detallada en los *complejos de decisión en las organizaciones* se establece a través de la organización. Las decisiones en las organizaciones no son todas del mismo tipo. Algunas tienen mayor impacto y relevancia que otras, por lo que se aplican unas sobre otras. Entre las de mayor impacto son las que hacen referencia a programas que tienen como objetivos viabilizar nuevos tipos de decisiones. La aprobación de un Plano Estratégico o del Plano Presupuestario en una organización pública significa crear las condiciones para futuras tomas de decisiones referentes a su aplicación por áreas, por proyectos, por modelos de gestión e inversiones de tipo material e inmaterial.

Con esta propuesta, establece y delimita una clara diferenciación epistemológica entre *decisión* y *acción*, y a su vez, entre *elección* y *alternativa*. Mientras que las acciones han de ser consideradas como dadas, por lo contrario, las decisiones no poseen una capacidad específica como sería el caso de la acción, sino que el elemento decisivo lo constituye la posibilidad de elección entre diversas posibilidades. Esto no necesariamente se cristaliza en la alternativa elegida. Cada alternativa precisa de una decisión. Cada alternativa por sí sola no es una decisión, sino que debe “ser distinguida” de la decisión. Como consecuencia, las decisiones son el “resultado” de la tematización de la contingencia, de la que es preciso formular las preguntas básicas: ¿por quién? son tomadas y ¿para quién?



Para responder a la cuestión planteada, veamos su argumentación teórica en tres aspectos vinculados con la comprensión de la teoría de la decisión: 1) el estudio de la organización, 2) la teoría de la decisión luhmanniana y 3) la complejidad entendida como una relación de decisiones.

1) *El estudio de la organización*. Para Luhmann el estudio sociológico organizacional tradicional se ha mostrado insuficiente en el estudio de las organizaciones. Por un lado, ha “separado” el análisis de la sociedad del análisis de la organización, sin tener en cuenta que se trata de sistemas de diferente tipo. Por otro lado, la sociología de las organizaciones ha focalizado el estudio de los procesos internos que tiene lugar en los sistemas organizacionales, tales como el comportamiento o la actitud que tiene lugar en su seno. Por su parte, la investigación surgida de la administración sí que se ha ocupado de las decisiones que tienen lugar en las organizaciones, pero desde una perspectiva de desmitificación del concepto y que procura tan sólo la optimización de los resultados propuestos por la organización.

A diferencia de la comprensión de la decisión como un proceso de interacciones expuesta, Luhmann realiza una propuesta programática en su teoría de la decisión, al abstraer de la decisión todos los elementos relacionados. La aportación más importante se encuentra en el libro *Organización y Decisión* (1974) y *Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens* (1984) (Aspectos sociológicos del proceder en la decisión) y en *Zur Komplexität von Entscheidungssituationen* (2009) (La complejidad en situaciones de decisión). Para Luhmann los sistemas organizacionales crean sus propios elementos como la autopoiesis o el acoplamiento estructural. Muestra tres dificultades habituales en la bibliografía y estudios existentes sobre el tema:

1.1. A pesar de que la sociedad de la organización y el estudio sociológico se trata de sistemas de diferente tipo, ambos se ha separado paulatinamente: “La organización es vista, es investigada como un estado de cosas de tipo propio. Lo que allí tenga relevancia para la sociedad total, queda fuera del contexto de investigación” (Luhmann 1978:5). La crítica que realiza Luhmann se dirige a la escasa atención a la producción de los entornos, puesto que sin el entorno no pueden existir. La Defensoría Pública no tendría razón de ser sin la existencia de ciudadanos que necesitaran de sus servicios.

1.2. La sociología de las organizaciones tradicionalmente se ha centrado en el estudio y análisis de los procesos internos de este tipo de sistemas –las organizaciones– en especial los referentes a los fines, objetivos y comportamiento. Tan solo a partir de la década de los años 90 se habla de “ecología organizacional” (Baum). Esta área investigación contempla que las organizaciones viven o subsisten por causa del entorno y se adaptan o desaparecen por causa de este.

1.3. Las investigaciones realizadas por la administración pública se han ocupado de las decisiones, sin embargo, han privilegiado una perspectiva en la que se prioriza la búsqueda de la optimización de las funciones de las organizaciones. La propuesta que realiza Luhmann, es la de definir la organización como un sistema autorreferencial, cuyos elementos componentes son las decisiones, en sus palabras: “organización es la realización de la autoridad o de la producción” (Luhmann 1978:3). Las comunicaciones, manifestadas en las relaciones, determinan los componentes sistémicos de las organizaciones. Con ello, se refiere al entendimiento de la organización como un sistema que produce sus propios códigos y funciones, establecidos a partir de procesos interrelacionados de decisiones continuas o decisiones de decisiones. Propone un esquema relacional, de interacción de relaciones dirigidas a lograr un objetivo: “La organización es conceptualizada en su unidad mediante un esquema relacional, y su progreso se evalúa de acuerdo con la



medida en que alcanza un ideal” (Luhmann 1978:3). Con este paso, se debe realizar una distinción entre decisión y acción, puesto que ambas enfrentan de forma diferente la contingencia.

La decisión se cristaliza a partir de alternativas, y con ello tematiza su propia contingencia. La teoría de la contingencia está compuesta de dos concepciones paralelas, primero, la concepción de la dependencia y segundo, la concepción de la inseguridad. Contingencia significa por un lado, que las estructuras y prácticas (como es la regulación del conflicto) de un sistema dependen del tipo y del entorno que es relevante para el sistema. Las decisiones son muy sensibles al contexto, y en consecuencia, en contextos cambiantes o poco estables, o sea, afectados por el transcurso del tiempo, porque la alternativa elegida y la actuación se determinan en la decisión. Siguiendo esta línea argumentativa, puede darse el caso de que una decisión esté vinculada a una constelación de posibles alternativas, teniendo como consecuencia la no identificación de la decisión por causa de un cambio de contexto. Este hecho es posible que se dé también en las acciones, en el caso de que éstas sean interpretadas como decisiones. Luhmann ilustra este hecho con la interrogación de sospechosos que procuran tener en cuenta la necesidad de decisión de las organizaciones judiciales. Sin embargo, también puede ser ilustrado a través de la evaluación de programas y acciones que tiene lugar internamente en las organizaciones públicas. Con ello se produce el efecto y la realidad para que aparezcan entre sus miembros como si hubieran tenido éxito.

2) *La teoría de la decisión luhmanniana* no puede entenderse separadamente del problema central en su teoría: la complejidad. A diferencia del funcionalismo de Talcott Parsons, Luhmann no considera el sistema como existente, sino que precisamente el sistema se construye para reducir la complejidad. La complejidad obliga a la selección, que a su vez, comporta la contingencia: “Entre más complejo es un sistema, más podrá operar con negaciones, ficciones, presuposiciones analíticas o estadísticas que se distancian del mundo real como es” (Luhmann 2000:10). Como atribuciones establece que: 1) la complejidad permite la abstracción teórica para poder entender lo que no se puede entender, puesto que el no entendimiento no permite la comprensión; 2) la complejidad no es un conjunto de conocimientos empíricos o una relación de variables; 3) La complejidad tiene su unidad en forma de relación.

La consecuencia que se deriva de esta idea es que la complejidad se fundamenta por las relaciones que se establecen. Con el proceso de observación, el sistema se dinamiza para crear acción, acción que a su vez permite reducir las relaciones que surgen en la interacción de la comunicación sistémica. Ello permite que en caso de tomar una decisión, se incrementen las posibilidades de reducir el tamaño de la estructura del sistema, como consecuencia de una decisión. La toma de decisiones emanadas de las relaciones intenta el mantenimiento del sistema en equilibrio permanente.

3) *La complejidad entendida como una relación de decisiones*. Con las organizaciones se trata de “decisiones de decisiones” y están inmersas en un entorno de complejidad. Esta complejidad puede ser reducida por la decisión y su acto selectivo. La complejidad entiende que se forma como una relación de decisiones. Precisamente por la complejidad es posible adoptar decisiones que implican a su vez la selección entre diversas alternativas destinadas al crecimiento de la organización. Esta perspectiva introduce el concepto de racionalización. La racionalización es vista como un proceso que conduce a un aumento de las decisiones, que a su vez, son adaptadas por el sistema creando de esta forma una mayor complejidad organizacional que debe ser reducida para evitar una sobrecarga del propio sistema organizacional.



Las decisiones también pueden ser vistas como elementos que constituyen el sistema social organizacional puesto que el propio sistema crea las condiciones para el surgimiento de elementos que los constituyen (*autopoiesis*). La consecuencia de esta hipótesis es que las organizaciones son sistemas *autopoiéticos* de decisiones. Si se parte de la suposición que las organizaciones están constituidas por decisiones, este hecho requiere definir sus relaciones con el entorno, en término de decisiones, o sea, una forma que sea comprensible para las decisiones. Con ello se deduce que las organizaciones procuran relacionarse con organizaciones, o sea, las organizaciones crean organizaciones. En este estadio el papel de la planificación es el de hacer posible el reconocer con rapidez las posibilidades y necesidades de la decisión.

IV. Racionalidad y decisión

¿Qué significa decisiones fundamentadas en la racionalidad en la teoría de Sfez y de Luhmann? Observaremos en primer lugar a que nos referimos con *racionalidad*. Tradicionalmente, desde una perspectiva normativa, la racionalidad es entendida como un aspecto de la capacidad humana. Puede actuar de acuerdo con los principios de optimización y consistencia para lograr un fin, o sea, como un principio orientador de la acción individual y social. La racionalidad humana depende del lenguaje. Las diferentes interpretaciones teóricas se fundamentan o reconocen la aportación sociológica en el concepto del tipo ideal de acción social de Max Weber. El enfatiza la racionalidad del comportamiento basado en una serie de valores. Para los sujetos que actúan en un cargo público significa aplicar una serie de valores como el deber y la dignidad. También se refiere a los objetivos, o sea, a la orientación de la acción de los sujetos, según objetos medidos a partir de la ponderación racional direccionada. Esta ponderación permite medir las diversas consecuencias de lograr los objetivos propuestos. Posteriormente, en las diferentes interpretaciones teóricas para su sociología, es posible diferenciar básicamente tres, aunque no todas necesariamente basadas en la acción: 1) La racionalidad basada en la crítica del pensamiento lineal cartesiano y fundamentada teóricamente en aspectos antropológicos y ontológicos de un acto creativo, de los que plantea la libertad como condición de racionalidad. 2) La decisión vista como un comportamiento esperado, que abre una serie de posibilidades para la selección. 3) La racionalidad basada en la perspectiva teórica de la acción, la implicación de la razón en el significado de las acciones, escenifica la capacidad que tiene para orientar y dirigir la acción propuesta. En este sentido permite establecer que en la teoría de la racionalidad es la acción la que la determina. Para los objetivos de este escrito nos centraremos a la segunda y tercera interpretación teórica.

Respecto a la primera, la racionalidad basada en la crítica del pensamiento lineal tradicional, en su crítica a la linealidad cartesiana (entendida esta como un orden de sucesión de fenómenos desconectados unos de otros y que consisten en la procura de las causas), para Sfez es: “explicar un momento por su antecedente” (1984:40). La causa se encuentra en el orden de sucesiones. La racionalidad aplicada a la decisión se “confunde” con la linealidad de las causas. En este sentido, la racionalidad tal y como se entiende en la ciencia moderna, se basa en la causalidad cartesiana. Está estrechamente vinculada con la racionalidad de entendimiento cartesiana de la ciencia, aunque en su momento también fue una “ruptura” de la escolástica dominante. Frente a esta posición, Sfez aboga por la libertad, como “axioma indemostrable”, o sea, la libertad como condición de toda racionalidad posible. La libertad como condición de la linealidad y la racionalidad que rechaza las nociones e ideas aristotélicas de “virtualidad, de finalidad y de globalidad” (1984:43). La libertad es entendida como el “punto misterioso” de la voluntad en que se “juega la facultad de querer, hecho de la relación de alma y el cuerpo” (1984:42). Le atribuye tres características: 1) como acto creativo, que le permite a partir del comienzo, el establecer un orden lineal; 2) hacer del hombre el comienzo de los acontecimientos; 3) el poder a su inteligencia, en la medida en que nada es inexplicable. El papel del sujeto es el axioma central de este concepto: “plantea al



individuo aislado como responsable de sus actos”, no lo inserta en un sistema de coacciones de tipo cartesiano. La libertad es “infinita”, en la que el hombre “todo lo puede” (1984:43).

En el entendimiento del individuo en libertad, surge la cuestión sobre ¿cuál es la función de la administración pública, como estructura coercitiva? Para responderla, Sfez realiza un nexo entre la teoría orgánica y el derecho público y la subordinación de la administración a lo que denomina “lo político”. Justifica la idea con el argumento de que la teoría orgánica conduce necesariamente a la idea de una administración subordinada. Su explicación se fundamenta en las ideas del tratadista George Vedel, y en el libro de Sfez *L'administration prospective* (1970). La idea administrativa de derecho de Vedel, considera que: “la búsqueda de un fin de interés general es la condición positiva de la legalidad de la acción administrativa” (1970:37). En esta idea se basa su fundamentación sobre la función del gobierno, que debe tomar las decisiones políticas de conciliar la acción a la legalidad vigente. Desglosa dos elementos de la administración y el poder político: 1) la función de la administración a la cual corresponde el captar las ideas, inquietudes y demandas de la ciudadanía y que motiva su acción colectiva; 2) al poder político corresponde la interpretación correcta de estas demandas y fenómenos sociales y ofrecerles un sentido político. Con estos elementos, se inclina incluso hacia una concepción histórico dialéctica del concepto de clases sociales y grupos sociales. Llega a la conclusión de que la voluntad política y del concurso de la administración nace la decisión administrativa.

Respecto a la segunda, la decisión vista como un comportamiento esperado, las decisiones son habitualmente consideradas como una preferencia de opciones entre alternativas. Sin embargo, para Luhmann con esta afirmación existe poca relación a nivel sociológico. Propone la posibilidad de modificar, si se entiende la decisión como una expectativa de comportamiento, de tal forma que en el concepto de decisión se estableciera una relación con los problemas derivados de la racionalidad. Lo ilustra con el ejemplo del momento en que un joven tiene que decidirse por una opción de formación. La familia espera y valora que tome una decisión. Puede ser que por su origen familiar ya existan condiciones que él acepta y que lo apoyarán. Esta situación significa que la decisión no corresponde a la familia en sí, puesto que contrariaría el carácter de la libre decisión, pero sí que la decisión es tomada según las expectativas familiares sobre la carrera o el trabajo que consideran aceptable o digno para el joven. Con estas premisas de la decisión, queda claro que el joven no toma realmente la responsabilidad de la decisión, sino que precisamente se constituye una decisión de la decisión.

Con esta sugerencia relativa al concepto de decisión, se abren una serie de posibilidades que posibilitan la acción. Para Luhmann, el problema se encuentra en la saturación en que ha sido utilizado el concepto de decisión. Con esta situación surge la cuestión: cómo y qué perspectiva se toma, si la unidad de la decisión se acompaña de una difusa unidad de preferencias que sea lógica y con la posibilidad de ser útil y analizada teóricamente. La cuestión que se formula puede resumirse de la siguiente forma: ¿de qué forma y qué perspectivas se proponen cuando la unidad de la decisión no acompaña una unidad que sea analizable y teóricamente útil? Una objeción a la propuesta de una “teoría preferencial” se dirige a la búsqueda de una propuesta sustitutoria, que asuma la preferencia de una estructura lógica pero que también asuma el carácter de la acción, o sea, de la decisión, solo como un acontecimiento momentáneo. En este paso, hay que tener en cuenta que los acontecimientos en general, al igual que las acciones y las decisiones, son más difíciles de observar que los objetos, puesto que para la observación de acontecimientos es necesario disponer previamente de informaciones.



Para Luhmann, si se pudiera desenvolver una teoría de la racionalidad sistémica, y si se pudiera también desenvolver una teoría de la realización de las preferencias escogidas, “orientada a la diferencia sistema/ambiente/diferencia en el sistema” (Luhmann 1984:594), sería posible establecer una teoría de la decisión racional. La racionalidad sistémica solamente puede ser realizada en parte, siempre que se fundamente en que la decisión pueda ser realizada como una unidad. Es posible afirmar que la racionalidad del sistema con suceso solamente se podría haber realizado con suceso, al apoyarse en una decisión entendida como unidad.

Las teorías de las decisiones expuestas son útiles para intentar explicar las condiciones del comportamiento decisional racional. La racionalidad no sirve para lograr una finalidad deseada, sin que a pesar de una serie de dificultades como los costos o las consecuencias secundarias o las situaciones complejas, esta finalidad sea alcanzada. Sin embargo, nos podemos preguntar si todavía las decisiones comportan una pérdida de racionalidad, especialmente en organizaciones en las que aparecen síntomas de irracionalidad. La teoría de la decisión racional cierra esta posibilidad en forma de falta o en forma de dificultades y en la debilitación de las exigencias de racionalidad. Estas formas de actuar no explican cómo la investigación puede darse, caracterizada como irracional. Las decisiones son tomadas por las organizaciones que a su vez constituyen sistemas. ¿Cómo toman las decisiones las organizaciones?

El caso específico de la racionalidad basada en decisiones se explica apenas surgen propuestas y clarificaciones para una aclaración, aclaración de las decisiones en las organizaciones de cómo tienen lugar y que, bajo el imperativo de la burocracia, se han vuelto en un cuestión de investigación. Precisamente, en este tipo de organizaciones se espera un comportamiento decisional y por lo tanto burocrático.

Respecto a la tercera, la racionalidad basada en la acción, sería una pretensión que sobrepasa la finalidad de este escrito el querer establecer una crítica a las aportaciones teóricas de las teorías de la decisión de Luhmann y de Sfez a la sociología. Sin embargo, a continuación citaré las principales conclusiones que según mi opinión no clarifican los autores. En primer lugar, surge la cuestión sobre la racionalidad basada en la perspectiva teórica de la acción. La implicación de la razón en el significado de las acciones escenifica la capacidad que tiene para orientar y dirigir la acción propuesta. En este sentido, permite establecer que en la teoría de la racionalidad es la acción la que la determina (algo ya propuesto por Habermas).

Conclusiones

A mi entender, los aspectos más importantes de ambos conceptos son que (1) la perspectiva del concepto teórico de decisión de Luhmann mantiene una irreductible separación en la relación comunicativa entre los sistemas psíquicos y los sistemas sociales. Cuestiona el proceso previo de reflexión que sirve de preparación para la acción (y por lo tanto de la acción subjetiva), al vincular la decisión con la tematización de la contingencia sistémica, como paso para reducir la complejidad en su sentido teórico. Como consecuencia, resultan una serie de cuestiones y problemas, no sólo en el nivel abstracto de la teoría de Luhmann, sino también a nivel empírico. A nuestro entender, la decisión en el marco de la contingencia olvida el aspecto subjetivo y reflexivo previo a toda decisión. (2) La propuesta de Sfez, aunque adolece de extremo subjetivismo psicológico, permite vincular los actores a través de una comunicación selectiva, al analizar las fases de una decisión en el contexto sistémico de la multirreferencialidad crítica. Este presupuesto puede también derivar hacia un individualismo metodológico, y por lo tanto también con carencias para comprender el “ambiente” de la decisión.



Surge inevitablemente la pregunta formulada por Habermas en 1966, y sobre la cual no nos extenderemos sobre las posibilidades de la teoría de sistemas. En palabras de Darío Rodríguez, ¿será, como se sospecha, una tecnología social o podrá elaborarse –a partir de sus elementos– una teoría de la sociedad capaz de interpretar convincentemente los nuevos fenómenos que exigen de la sociología una mayor capacidad explicativa? A nuestro entender, la *decisión* luhmanniana, si bien constituye una interesante aportación en la teoría sociológica, muestra problemas no resueltos en su aplicación empírica. Por otro lado, las citadas corrientes hermenéuticas e interaccionistas tampoco ofrecen una respuesta satisfactoria a la cuestión de si es posible la transmisión de la estructura organizacional, o sea, los objetivos y finalidades de la organización hacia los que no toman las decisiones, “decididos” según la terminología de Sfez.

¿Qué aporta este diagnóstico de la teoría de la decisión que tenga una relevancia para la sociología de las organizaciones actual? Diversos sociólogos han abordado posteriormente en su obra aspectos referentes a la decisión, aunque sin problematizarla teóricamente. Posiblemente Anthony Giddens en su propuesta de teoría de la estructuración (1984), es el que transmite a la decisión el elemento determinante para la comprensión de la actividad social. Para ello se inspira en Sfez, al interpretar la decisión como un proceso complejo de interacciones enmarcadas en un contexto, y dar prioridad a la acción y al sujeto en su modelo teórico. Reduce la acción del actor a tres aspectos centrales: 1) la forma de ver el mundo, 2) los aspectos inconscientes, 3) la constricción y relación con el poder. El punto de vista analítico constata que todas las áreas de la actividad social están gobernadas por decisiones que se llevan a cabo en base a la pertenencia y disponibilidad de conocimiento. El “orden postradicional” (Giddens 2001:99) diferencia entre elecciones y decisiones. Enfoca las elecciones y decisiones desde una perspectiva individual con la pregunta: ¿Qué eres y qué deseas? (2001:97) La respuesta se da en los tres niveles. Primero, al depender de la forma de ver el mundo social en el que tenemos que hacernos cargo de multiplicidad de posibilidades en cada uno de los aspectos de la vida cotidiana. Segundo a partir de la lógica que remite al bloqueo inconsciente en que se encuentran a menudo los individuos. Tercero con la constricción y el poder, puesto que las elecciones constitutivas de las opciones están muchas veces limitadas por factores que el individuo no puede controlar como tampoco a los individuos que son afectados por tales decisiones. Dos aspectos constitutivos sobresalen en la decisión: ¿quién toma las decisiones? y ¿cómo se toman? Ambos están relacionados con el poder. Con la decisión de la “elección de alguien” se trata en definitiva de una cuestión de las relaciones de poder existentes, al repercutir sobre las relaciones de poder.

A pesar del tiempo transcurrido en la publicación de los paradigmas de Sfez y Luhmann, el debate que proponen no ha perdido en actualidad. Especialmente los seguidores indiscutibles de Luhmann siguen profundizando las posibilidades que ofrece la teoría de los sistemas autorreferenciales, mientras que en la visión antropológica han surgido otras interpretaciones de la teoría de la organización. Estos hechos no desfiguran, que a pesar de hacer transcurrido casi tres décadas de la comprensión luhmanniana de la decisión, esta sigue aportando un instrumental teórico en la teoría sistémica actual.

Sfez y las posteriores aportaciones de Giddens respecto al proceso de decisión como un proceso complejo, resultado de interacciones provenientes de sujetos en acción, ofrecen un marco interpretativo vinculado con la selectividad comunicativa de los actores. Por otro lado, la propuesta de Luhmann, de abstraer la decisión de todos los elementos y variables organizacionales relacionados con ella, aparece en cierto punto problemática. La propuesta de Luhmann de entender las organizaciones como sistemas de decisiones independientemente de la acción, puede ser un instrumento útil para observar niveles específicos de



comunicación de las organizaciones o de los procesos decisionales, pero es, a mi entender, algo alejada de la realidad organizacional.

Bibliografía

Giddens, A. 2001. Vivir en una sociedad postradicional. En: Beck, U; Giddens, A y Lash, S. *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza editorial, pp. 75-136.

Luhmann, N. 2000. *La realidad de los medios de masas*. Barcelona: Anthropos.

Luhmann, N. 1984. *Soziale Systeme. Grundrisse einer Allgemeinen Theorie*. Stuttgart: Suhrkamp Verlag.

Luhmann, N. 1978. *Organization und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Sfez, L. 2005. *Técnica e ideología: un juego de poder*. México: Siglo XXI.

Sfez, L. 1984. *Crítica de la decisión*. México: Fondo Cultura Económica.

Sfez, L. 1970. *L'administration prospective*. Paris: Armand Colin.

Sztompka, P. 1993. *Sociología del cambio social*. Madrid: Alianza Editorial.

Weber, M. 1961. *Historia económica general*. México: Fondo Cultura Económica.

Vitoriano, B. 2007. *Teoría de la decisión: decisión con incertidumbre, decisión multicriterio y teoría de juegos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Recibido el 25 marzo de 2012

Aceptado el 15 de julio 2012