

## LA TOMA DE DECISIONES Y LA ACCIÓN COLECTIVA ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS DE JUEGOS DE PODER

Ricardo Marcano Vera<sup>1</sup>  
ESCUELA DE SOCIOLOGÍA, UCV

### Resumen:

El presente papel de trabajo tiene como propósito hacer una revisión bibliográfica y conceptual sobre diferentes corrientes asociadas a la toma de decisiones, tales como la teoría de la racionalidad, tanto instrumental como la limitada, y la teoría de la acción colectiva. También se introduce el tema de la irracionalidad en la toma de decisiones, desde el paradigma de la economía conductual, asumiendo la concepción del paternalismo libertario. La intención con este recorrido es el de procurar indagar cómo se toman las decisiones en las organizaciones, las incertidumbre que surgen, los juegos de poder que emergen e identificar los procesos de participación de los actores en las acciones organizadas y colectivas. Una conclusión es que la toma de decisiones no es necesariamente un proceso racional, puede ser irracional. Asimismo, el juego de poder explica en parte, la dinámica de adopción de decisiones que opera.

**Palabras claves:** Toma de decisión, acción colectiva, organización, poder, racionalidad, incertidumbre.

### LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Se puede comenzar señalando que las organizaciones son redes de decisiones, toda vez que se trata de personas que se ocupan de tomar decisiones, las cuales finalmente resultan en un compromiso de cursos de acción a ser asumidas por la organización.

Es por ello que entre las responsabilidades que impone la función gerencial, se encuentra la de adoptar decisiones; ello supone seleccionar una alternativa de acción entre varias existentes. Quien toma las decisiones se hace cargo de los destinos de la organización y es por ello que la adopción de decisiones es considerada como la actividad esencial de la gerencia. La responsabilidad del gerente es asegurarse de que la unidad a su cargo alcance sus objetivos y que sus colaboradores directos se desempeñen lo mejor posible.

Suele identificarse a la toma de decisiones en las organizaciones como un procedimiento racional por parte de los gerentes; ello quiere decir que el gerente al momento de tomar una decisión, asume una conducta racional, lo cual implica

---

<sup>1</sup> rmarcano@bcv.org.ve

una acción instrumental que maximiza, haciendo unos ajustes medios fines, a los efectos de seleccionar el medio más adecuado para alcanzar el fin que tenga el retorno de mayor utilidad.

En otras palabras, de acuerdo con este esquema, una decisión se considera como un proceso de análisis y elección entre diversas alternativas disponibles. En la selección de la alternativa existe la condición implícita de la racionalidad. Ello implica que toda decisión racional escoge los medios apropiados para alcanzar un determinado fin, es decir, es en esencia la selección de los medios más adecuados-definición de la estrategia de acuerdo con los recursos disponibles-para arribar a determinados fines, con los mejores resultados posibles.

Quien toma una decisión debe identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar sus consecuencias y evaluarlas según los objetivos y metas trazadas. Para ello, se requiere: "En primer lugar, información actualizada sobre qué alternativas se encuentran disponibles en el presente o cuáles se deben considerar. En segundo lugar, se necesita información sobre el futuro: cuáles son las consecuencias de actuar según cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información sobre como pasar del presente al futuro: cuáles son los valores y las preferencias que se deben utilizar para seleccionar, entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducen del mejor modo a los resultados que deseados" (Choo, 1999: 194). Este procedimiento ideal, en muchas ocasiones, debido a la escasez de tiempo y recursos para alcanzar este estado de conocimiento, es imposible aplicarlo en entornos complejos, cambiantes y conflictivos, por ello la necesidad de sistemas que posibiliten el análisis y la interpretación de la información disponible.

Puede indicarse entonces, que la toma de decisiones resulta una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles, porque es parte fundamental e inherente a todas las demás actividades de la organización.

En este sentido, Herbert Simon (1982) sostiene que la toma de decisiones es la función básica del gerente. De acuerdo con este autor, el proceso de toma de decisión, posee tres fases, una primera denominada inteligencia, que se corresponde con la actividad iniciadora –búsqueda y selección de situaciones– que requieren decisiones; sigue la fase de concepción que constituye el núcleo del análisis de la toma de decisiones, que consiste en la búsqueda de alternativas y la evaluación de las mismas, por último, está la fase de elección correspondiente al proceso de elegir o aceptar una alternativa entre las disponibles.

**TEORÍA DE LA ELECCIÓN RACIONAL ¿SOMOS DECISORES COMPLETAMENTE RACIONALES? ¿TOMAMOS DECISIONES SOBRE LA BASE DE LA RACIONALIDAD?**

En virtud de que la toma de decisiones suele, con mucha frecuencia, asociarse con la racionalidad, es conveniente exponer en qué consiste la teoría de la elección racional y de esta manera ver cuáles son sus potencialidades o debilidades, así como sus posibilidades prácticas.

En este sentido, se comenzará por expresar que la “teoría de la elección racional” (TER) se ocupa del actuar racionalmente como equivalente a la acción instrumental. Se trata de la acción intencional, calculada y guiada por intereses, sean éstos de cualquier naturaleza (Vidal de la Rosa, G, 2008).

De acuerdo con Jon Elster (1996) esta teoría parte de la idea de que cuando la gente enfrenta varios cursos de acción, suele hacer lo que cree que es probable que tenga el mejor resultado general.

En otras palabras, se considera que una acción es racional cuando se elige deliberadamente el mejor medio disponible para alcanzar una meta dada, que también se persigue deliberadamente. Tal meta, surge de un conjunto de preferencias ordenadas, de tal forma, que orientan la decisión final hacia el objetivo que logra maximizar el beneficio que se desea, con la alternativa seleccionada (Cristiano, 2006).

Como ya se advirtió, la elección racional es instrumental, está guiada por el resultado de la acción. Asimismo se ocupa de hallar el mejor medio para fines dados. Es un modo de adaptarse en forma recomendable a las condiciones del entorno.

De acuerdo con la racionalidad instrumental, el actor que toma la decisión dispone de toda la información posible, tiene todo el tiempo necesario y posee todo el conocimiento requerido para la mejor opción en términos del máximo beneficio esperable.

En la racionalidad instrumental, las estimaciones de probabilidades son fácilmente realizables, el individuo tiene a su alcance información sobre todas las alternativas posibles y dispone de un sistema completo y consistente de preferencias que le permite hacer un perfecto análisis de todas ellas; así garantiza que la decisión final será la óptima.

Ahora bien, y de nuevo apelando a Elster (1996), hay que advertir que la elección racional no es un mecanismo completamente acertado toda vez que el actor racional sólo pudiera estar apelando a lo que cree que es el mejor medio.

Esta creencia puede ser errónea porque la persona pudiera, eventualmente, estar perdiéndose de algunas oportunidades e incurriendo en acciones destinadas al fracaso.

De igual manera, Elster (1996) considera que esta teoría de la elección racional puede ser vista desde dos ángulos. Por una parte como teoría normativa, en el sentido de indicar procedimientos lógicos, mediante los cuales se logran ciertas metas lo mejor posible, aun cuando no nos especifica cuáles deben ser esas metas. Por otro lado está la perspectiva descriptiva, que señala cómo las personas toman decisiones y en este sentido puede contribuir a predecir ciertas acciones.

En la teoría de la elección racional no se juzgan el carácter de los propósitos de los objetivos planteados. Asimismo existe una concepción del hombre que se le considera egoísta, individualista y pendiente sólo de sus propios intereses. La naturaleza de este hombre es inmutable, lo cual hace que al buscar el máximo beneficio individual ello conduciría al beneficio general.

Es conveniente asimismo señalar que hay dos perspectivas desde las cuales considerar la teoría de la elección racional. Una primera denominada racionalidad paramétrica en la cual el individuo se encuentra en un contexto del cual dispone de una información completa, sabe lo que puede obtener o perder en cada una de las opciones, cuenta con unos recursos determinados y puede calibrar la utilidad, la relación entre costo y beneficio, de cada una de las opciones. Luego de estas operaciones, si parte de unas preferencias jerarquizadas y no discordantes, es previsible su actuación para maximizar su utilidad (Paramio, 2005).

La segunda perspectiva de la decisión racional es la teoría de juegos que estaría enmarcada en la racionalidad estratégica. Aquí hay varios actores presentes en el entorno, cada uno de ellos con sus intereses, preferencias, puntos de vista y estrategias para alcanzar sus objetivos. De tal manera que cada actor tendrá la necesidad de anticipar las decisiones de los demás actores que entran en el juego y que afectan la posibilidad de alcanzar el resultado que se procura obtener.

Hay que advertir que el axioma sobre el cual está fundamentada la teoría de la acción racional, es decir, el de los individuos básicamente centrados en sus propios intereses, a partir del cálculo racional de personas presuntamente utilitaristas, aislados, egoístas y optimizadores, no deja de experimentar críticas (De la Garza, 2005).

En esta dirección existen las siguientes observaciones:

- Se cuestiona el hecho de que las metas de las ganancias estuvieran siempre dadas invariablemente, en lugar de ser construidas socialmente.
- Se pone en duda la capacidad de cálculo en muchas acciones de decisión en vista de que la información nunca es completa. Asimismo se advierten las limitaciones de cálculo de los seres humanos razón por la cual se dificulta anticipar beneficios. De igual manera, los hombres son proclives a sobreestimar las probabilidades de éxito.
- Resulta discutible el que siempre se disponga de una jerarquía y una priorización clara e inobjetable de las opciones.
- Además de la utilidad, existen otros motivos para la acción tales como: morales, sentimentales, religiosos, políticos, emocionales, costumbres, hábitos, por mencionar sólo algunos.
- No siempre hay libertad para la movilidad de factores, razón por la cual disminuye la gama de opciones en la búsqueda de la máxima ganancia. Se presentan barreras de entrada por monopolios, restricciones institucionales, relaciones políticas o costumbres.
- Los resultados de una acción no dependen siempre de la eficiencia, pueden deberse también a la red en la que el individuo o la organización se encuentren insertos.

#### **TEORÍA DE LA RACIONALIDAD LIMITADA ¿HASTA DÓNDE LLEGA NUESTRA RACIONALIDAD AL DECIDIR?**

Pareciera que el hombre racional puro presente en la teoría de la racionalidad instrumental, y que en el campo de la economía denominan "*homo economicus*", caracterizado como un ser egoísta e individualista, que opta siempre por el máximo beneficio, luego de un cálculo preciso de costo-beneficio, no se encuentra en la realidad. Entre otras cosas, porque nunca existe la disposición de toda la información ni se cuenta con todo el tiempo, tampoco se puede calcular con precisión los resultados anticipadamente; asimismo los motivos no se mantienen estáticos e inmutables en el tiempo.

Ello nos conduce a incluir otra vertiente de la racionalidad que tiene un alcance explicativo mayor en términos de considerar en forma más realista la manera como los individuos toman decisiones, incluyendo a aquellos dedicados al oficio gerencial.

Se trata de la teoría de la racionalidad limitada, la cual se refiere al proceso de decisión de un individuo tomando en cuenta las limitaciones cognitivas tanto de conocimiento como de capacidad de procesamiento.

Desde la concepción de la racionalidad limitada se cuestiona la noción del actor que tiene una conducta invariablemente maximizadora. Ello es así, toda vez que el número de opciones frente a una decisión es tan inmenso que no son susceptibles de ser examinadas en su totalidad. Para solventar este inconveniente se busca una solución satisfactoria, antes que óptima.

Las personas comunes toman decisiones bajo condiciones de racionalidad limitada, una voluntad limitada y un interés propio limitado.

Cuando se hace referencia a la racionalidad limitada, se está aludiendo a la concepción planteada por Herbert Simon (1982) según la cual las habilidades humanas cognitivas no son infinitas. De acuerdo con esta perspectiva, se reconoce que las capacidades de procesamiento de información de las personas son limitadas en virtud de la memoria insuficiente y defectuosa. Asimismo no se dispone de todo el conocimiento y el tiempo al momento de tomar una decisión. Por tales motivos las personas son razonables aceptando y lidiando con sus limitaciones, utilizando atajos y métodos prácticos (heurística e intuición).

Según Simon (1982), las personas no somos conscientes y deliberadamente irracionales, aunque algunas veces sí lo somos, pero no poseemos los conocimientos ni el poder de cálculo que permita alcanzar un nivel muy alto de adaptación, en consecuencia no existe una perfecta racionalidad, por lo cual lo que procede son soluciones satisfactorias, más que óptimas.

La racionalidad es limitada desde dos direcciones: primero desde el entorno del decisor, en virtud de que no tiene acceso a la información completa, ni a la certidumbre, además de incidir en él factores exógenos como la cultura, las costumbres, las normas y las organizaciones a las que pertenece. En segundo término está el proceso mental del decisor, en tanto que no cuenta con la estructura perfecta de preferencias, ni la capacidad completa de cálculo, y le afectan factores como la experiencia, la memoria, la percepción, las creencias y la sensibilidad personal.

La teoría de la racionalidad limitada no distingue al decisor como un ser fuera del ámbito de lo racional, más bien advierte que se trata de un ser racional con un alcance limitado, toda vez que opera con los factores que dispone, los cuales no suelen ser numerosos. En este sentido, frente a la imposibilidad de optimizar, la teoría en cuestión, busca caminos satisfactorios para el decisor. Desde este dominio, se toma en cuenta la realidad que el decisor contempla,

que siempre es una realidad parcial y simplificada, tamizada por su cultura, sus conocimientos y sus sesgos, entre otros factores. Por lo tanto, no existe la pretensión desde esta teoría, de abordar al entorno en toda su complejidad, sino más bien de encontrar soluciones satisfactorias frente a una realidad inalcanzable. En definitiva, las limitaciones de la racionalidad hacen que el individuo, una vez satisfecho un mínimo razonable, cese en la búsqueda y no continúe persiguiendo una supuesta alternativa óptima.

Por otra parte, Simon (1982) reconoce el valor de la experiencia y el hábito en el proceso de toma de decisión. La experiencia se convierte en capital humano, la rutina y el hábito se internaliza como acciones reflejas, inconscientes y automáticas. La experiencia y las rutinas constituyen parte de los procesos que contribuyen con la toma de decisiones satisfactorias.

Asimismo Simon (1982) considera a la intuición como el mecanismo o instrumento de la memoria para asociar y ordenar conceptos. Considera a la intuición como una capacidad de respuesta rápida para reconocer situaciones familiares. Este autor estima que la experiencia ayuda a las personas a resolver problemas en menos tiempo y con menos pasos. En concreto, la experiencia permite a las personas adoptar decisiones intuitivamente o emitir juicios sin mayor análisis y cálculo.

Otra perspectiva que es conveniente destacar, es como desde la teoría de la racionalidad limitada es posible señalar el rol acotador de las normas sociales sobre las capacidades optimizadoras de los individuos.

La estructura social que es entendida como reglas (formales o informales) y normas que afectan las posibilidades de elección. Al tener esto en consideración lo que se está advirtiendo es que, desde la óptica de la racionalidad limitada, se puede decidir pero con restricciones institucionales, que, a su vez, son externas a las potenciales tendencias optimizadoras del actor-decisor.

Es por ello que algunos teóricos institucionalistas consideran que una de las funciones primordiales de las instituciones es generar expectativas comunes o creencias compartidas que faciliten la solución de problemas, la toma de decisiones y la acción colectiva.

### **¿CÓMO APROVECHAR LO PREVISIBLEMENTE IRRACIONAL DE LAS PERSONAS PARA LA TOMA DE DECISIONES?**

Ya se ha comentado que no existe un actor ilimitadamente racional tipo “homo economicus” que cuente con toda la información, y dispone de todo el conocimiento y tiempo para maximizar su decisión.

Sin embargo, existen personas que toman decisiones aceptablemente buenas y otras cuyas decisiones no lucen tan acertadas. De hecho, hay personas que adoptan decisiones que en el largo plazo le pueden perjudicar; es por ello que resulta a veces inexplicable como un actor considerado “racional” toma decisiones que en el futuro le perjudicarán, tales como fumar, consumir bebidas alcohólicas en exceso, llevar una vida sedentaria que deriva en sobrepeso, no ahorrar recursos de cara al futuro para un retiro laboral de calidad, entre otras consideraciones.

De hecho, en el campo del conocimiento económico se ha desarrollado una corriente denominada economía conductual que estudia los efectos de los factores sociales, cognitivos y emocionales en las decisiones económicas de los individuos y las instituciones, con la intención de ver sus consecuencias.

Desde este enfoque se considera al hombre como:

- Un actor con racionalidad limitada.
- Un actor que tiende básicamente a la satisfacción de sus objetivos.
- Un actor que no dispone de toda la información relevante al momento de la adopción de decisiones.

De igual manera, desde la racionalidad instrumental, se considera que las preferencias de los actores son inmutables, no obstante, en el presente ya se piensa que las preferencias pueden variar y que las motivaciones desde donde parten tales preferencias son múltiples. Así tenemos que existen personas con motivaciones altruistas, otras ideológicas, algunos más proclives a la emotividad e individuos espirituales. Es por tal razón que las personas varían sus preferencias y pueden cambiar sus decisiones con resultados más beneficiosos.

Por otro lado, tomando en cuenta que las personas adoptan decisiones sin medir los riesgos ni los impactos, que eventualmente pueden ser perjudiciales para ellos mismos, y que a su vez, tal actitud puede considerarse como una conducta irracional, se han venido incorporando nuevas corrientes conceptuales y teóricas con mayor alcance explicativo en este terreno, como es el caso de la economía conductual (Ariely, 2011) aludida previamente.



En este sentido, han surgido propuestas como la teoría del paternalismo libertario impulsado por Richard Thaler y Cass Sunstein (2009), que proviene del campo de la economía conductual, la cual sostiene que se puede ser paternalista al procurar que la gente sea mejor, más saludable y más feliz, sin violar sus libertades y sin obligarle a hacer algo y tampoco prohibirles cosas.

Desde este enfoque se procura incidir en las preferencias de las personas, que se encuentran afectadas por una cantidad de sesgos y defectos cognitivos e información limitada. Se sostiene que las personas con frecuencia actúan en forma irracional, lo cual les hace predecibles y en consecuencia pueden hacerse correcciones a esas desviaciones.

Lo seres humanos no maximizan por falta de deseos de hacerlo, o por carecer de incentivos en ese sentido, no lo hacen porque incurren en una serie de errores perceptivos y de análisis, que en última instancia les pueden conducir a malas decisiones.

En otras palabras, frente a las debilidades y limitaciones cognitivas de las personas, éstas responden con sensatez y en forma razonable, procurando minimizar la suma de los costos de sus decisiones así como de sus errores.

Es por ello que para ayudar a nuestra escasa memoria elaboramos listas, para enfrentar contingencias diseñamos protocolos. Para superar nuestro limitado poder mental y la falta de tiempo utilizamos la heurística, la intuición, métodos sencillos y prácticos.

De lo que se ha venido exponiendo, pareciera derivarse una idea, y es que desde la irracionalidad también se pueden derivar aprendizajes para la toma de decisiones. Ello quiere decir que con frecuencia las personas actúan en forma irracional, lo cual les hace predecibles y en consecuencia pueden hacerse correcciones y ajustes a esas desviaciones. En esta dirección, se puede anticipar acciones que contribuyan a realizar modificaciones a las desviaciones en que incurre el ser humano.

Existen investigaciones psicológicas, sociológicas o económicas en las cuales se ha evidenciado que las personas, a pesar de contar con suficiente información incurren en malas decisiones. Cabría preguntarse entonces si es posible incentivar a los sujetos o influir en ellos en forma positiva, sin restringir las posibilidades de elección a los fines de que tomen buenas decisiones.

Retomando la concepción del paternalismo libertario (Thaler, R.H y Sunstein, C.R, 2009), observamos como éste promulga la legitimidad de incidir en la

conducta de los individuos siempre y cuando esto no invalide su esfera de libertad de elección; de esta manera se estima proporcionar a las personas una contribución eficaz a los efectos de mejorar sus decisiones que incorporaría las ventajas de la visión paternalista combinada con la perspectiva liberal.

De la vertiente paternalista, admite la conveniencia de ejercer un tipo particular de injerencias que beneficien a la mayoría de las personas. Mientras que desde la óptica libertaria, se asume el compromiso de no anular la libertad individual mediante prohibiciones que disminuyan significativamente la cantidad de alternativas a elegir. Los “nudges” o leves empujones no imponen una conducta determinada; por el contrario apelan a estrategias para incidir en la toma de decisiones.

Se trata de una vía intermedia mediante la cual logra aprovechar el conocimiento de las debilidades actitudinales y los sesgos cognitivos de las personas a los efectos de introducir factores potencialmente influyentes –empujoncitos– en el contexto que se desarrollan las decisiones. Al aplicar estas técnicas de influencia, un alto porcentaje de individuos optará por los cursos de acción a los que impulsan los empujoncitos (nudges).

Los diseñadores de decisiones que se basan en esta corriente modifican el entorno fundamentándose en el conocimiento de los caprichos humanos y aprovechando alguno de los sesgos más comunes en que incurren las personas cotidianamente.

Así tenemos que entre los sesgos más comunes presentes en las personas, está el sesgo del *status quo*, por el que se prefiere continuar la acción que se esté ejecutando aunque esto suponga desestimar una alternativa de mayor satisfacción. También se encuentra el sesgo de la disponibilidad, ello supone actuar con la información y el conocimiento que se dispone, es decir, lo que se tiene a mano al momento de adoptar una decisión, que a su vez, viene estimulada por eventos recientes de corte similar. Por otro lado está la aversión a la pérdida. De acuerdo con este sesgo, la decisión está más influenciada por la posibilidad de una pérdida, que por una posible ganancia con alta probabilidad de éxito.

En definitiva, la idea consiste en cómo aprovechar estos sesgos, entre otros, para incentivar conductas y acciones con resultados favorables a las personas, sin que dejen de ser libres y autónomos en sus elecciones.

**LA TEORÍA DE LA ACCIÓN COLECTIVA ¿SOMOS SERES PARTICIPATIVOS?  
¿CUÁNDO DECIDIMOS PARTICIPAR EN ACCIONES CONJUNTAS?**

Desde esta teoría se pretende indagar cuándo y cómo por medio de la acción colectiva un cierto número de personas actúan conjuntamente con un mismo propósito (Paramio, 2005).

Desde la teoría de la acción colectiva (Brunet, 2004) se pretende dar cuenta cómo varios individuos actúan unidos, orientados a un mismo objetivo sobre la base del interés común que comparten.

En otras palabras, por medio de la acción colectiva (Caballero, 2005) se pretende dar respuesta a por qué, cuándo o en qué condiciones pueden llegar las personas a actuar ligados y juntas, sobre la base de intereses comunes.

La acción colectiva de los individuos no es algo dado, que se genera en forma espontánea y natural. Aunque un número importante de individuos compartan los mismos intereses, no es nada evidente que deban actuar conjuntamente de acuerdo con sus intereses compartidos en virtud de lo cual todos ellos puedan considerar que su esfuerzo individual será superior al beneficio que podrán obtener de la acción colectiva (Allingham, M, 2011).

Es por tal motivo que se presenta lo que se conoce como la paradoja del “free rider” o el gorrón la cual consiste en que al interior de un colectivo que comparten intereses, siempre existe una fracción relevante de personas para quienes el esfuerzo (el costo) de la acción a emprender con el propósito de proteger esos intereses, es inferior a la expectativa de obtener resultados significativos de esa acción (el beneficio).

En otras palabras, para un sector del colectivo el precio de la acción colectiva es superior al beneficio individual que les pueda reportar y, por consiguiente, puede suceder que la movilización no se produzca o sea mucho más reducida de lo que originalmente cabría esperar de acuerdo con las dimensiones del colectivo que posee una comunidad de intereses.

La explicación se deriva de que el beneficio esperado de la acción es público, es decir lo reciben todos, no se le puede negar a nadie, mientras que los costos son siempre individuales, por lo cual estará presente una predisposición muy definida a esperar que sean otros quienes se movilicen con la intención de obtener beneficios que estarán a disposición de todos.

La inexistencia de cooperación puede conducir a resultados aún más negativos que la indiferencia de la mayoría.

La paradoja del “*free rider*” opera como el dilema del prisionero. La decisión de no cooperar puede conducirle al resultado menos beneficioso.

Siempre puede existir, en una comunidad que comparta intereses, fracciones de personas que pueden considerarse mayorías, y en tanto tal, estimen que en vez de trabajar colectivamente en el logro de sus fines, les resulte más atractivo buscar soluciones individuales, así como desarrollar estrategias en las cuales arriesguen menos y puedan obtener un mayor beneficio. Desde esta visión, la acción colectiva no es algo que se pueda considerar inminente, que se da por descontado, no se puede afirmar cuando se tiene un colectivo que comparte los mismos intereses, que el mismo actuará sobre la base de esos intereses.

Por lo tanto, cuando existe acción colectiva, es decir, cuando un colectivo con intereses comunes actúa unida y en forma coherente para alcanzar sus objetivos, estamos frente a un hecho que amerita explicación. Se trata de saber en qué condiciones puede esperarse que exista acción colectiva, o lo que es lo mismo, cuándo o en qué momento un número significativo de personas que comparte intereses comunes actúa sobre la base de ellos.

Marcur Olson (1992) explica la acción colectiva desde la teoría de la elección racional, por lo cual asume que los individuos están básicamente enfocados en sus propios intereses, son seres egoístas, maximizadores, que hacen cálculos racionales con el propósito de indagar la utilidad mayor que pueden obtener en sus acciones. No se trata de seres precisamente inclinados a la acción colectiva, al menos que evalúen que pueden sacar algún rédito de ello.

Partiendo del sustento racional que incorpora Olson (1992), con el propósito de explicar su teoría de la acción colectiva, se pudiera pensar que la misma es un fenómeno poco común, es una excepción. Sin embargo, en la vida social cotidiana pareciera existir acción colectiva en dimensiones significativas. Por lo tanto, habría que aceptar que hay presencia continua de acción colectiva y además es un fenómeno socialmente observable, para lo cual habría que indagar cuáles son las condiciones que explican su existencia.

#### **LA ACCIÓN COLECTIVA Y LOS JUEGOS DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES ¿CUÁNDO DECIDIMOS SER PROCLIVES A LA COOPERACIÓN Y LA ACCIÓN ORGANIZADA?**

Organizarse pareciera, a todas luces, una acción humana natural con el propósito de alcanzar un bien público. Sin embargo, Marcur Olson (1992), por el contrario, plantea que un individuo racional no cooperará con un grupo para obtener un bien público, a menos que se le obligue. En esta dirección, Olson examina la cooperación social a partir de la utilización del incentivo selectivo,

que puede ser positivo o negativo, pero que en definitiva conduce a la participación y en consecuencia a la cooperación.

Con una concepción semejante Crozier y Friedberg (1990), exponen por medio del análisis sociológico de las organizaciones, cómo la acción colectiva constituye un problema para las sociedades del presente, en tanto que no se trata de un fenómeno natural, por el contrario, tal acción consiste en un constructo social, son soluciones específicas que han creado, inventado e instituido los actores, para resolver las complicaciones que les afectan en forma conjunta.

Los edificadores de la acción colectiva, en sus diferentes modalidades, conforman la solución mediante la redefinición de los problemas y campos de interacción los cuales se confeccionan u organizan de tal forma, que los actores en la búsquedas de sus intereses particulares, no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva, incluso pueden optimizarle.

Asimismo, estos autores, estudiando la acción organizada de los hombres, afirman que la variable que explica de una mejor manera el comportamiento humano en las organizaciones es el poder. Sostienen que toda estructura de acción colectiva, se constituye como sistema de poder. Es un fenómeno, un efecto y un hecho de poder.

En otras palabras, lo que se sostiene es que toda estructura de acción colectiva por estar sostenidas sobre las incertidumbres naturales de los problemas por superar, se constituye como sistema de poder.

De acuerdo con los autores aludidos, el poder se concibe como una relación, lo cual implica que se hace necesario visualizar, no sólo a quien manda, sino también develar qué hacen los que en teoría deben obedecer. Se trata de una relación de intercambio y negociación entre dos o más actores interdependientes. Si bien es cierto que el poder es una relación de fuerza, de la cual uno puede derivar más ventajas que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro.

El poder tiene varias características: es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación; es una relación instrumental y no transitiva, por último, es una relación recíproca pero desequilibrada.

En este sentido, el poder se ejerce en el contexto de una estrategia que siempre presenta dos tipos de comportamientos, por una parte, es ofensivo procurando aprovechar las oportunidades para mejorar su situación, y por otra, es

defensivo a los efectos de mantener y ampliar su margen de autonomía y libertad de actuación.

Crozier y Friedberg (1990) elaboran un marco analítico que denominan “sistema concreto de acción”, mediante el cual se hace posible identificar la manera como los actores enfrentan las zonas de incertidumbre, configurando mecanismos de vinculación, siempre fundamentados en la lucha por el poder. Hay que destacar que el mecanismo referido, al estar cimentado en relaciones de poder desiguales, implica la elaboración de una serie de vínculos que hacen que los actores acuerden y se vean forzados a establecer ciertos comportamientos identificables, mediante los cuales se pueden divisar los juegos políticos de poder que se desarrollan en la organización.

En esta línea, Crozier y Friedberg (1990) plantean la necesidad de detectar las zonas de incertidumbre que controla cada actor, y de allí inferir la relevancia o no de los recursos de poder que disponen los distintos actores.

Las zonas de incertidumbre son áreas de incertezas que la organización no puede llegar a controlar con facilidad. En este sentido, lo que es incertidumbre desde la perspectiva de los problemas, es poder para los actores que le controlan.

Existen, de acuerdo con este planteamiento, cuatro grandes fuentes de poder derivadas de las principales fuentes de incertidumbres presentes en una organización. Ellos son los siguientes:

1. El dominio de un conocimiento experto difícil de reemplazar.
2. Posición clave para atender la vinculación de la organización con su entorno.
3. La gestión del flujo de comunicaciones y de información entre los miembros de la organización.
4. Disponer de la facultad de crear e interpretar reglas y normas.

En definitiva, habría que precisar que la incertidumbre genera grados de libertad entre los actores, a los efectos de controlar dinámicas organizacionales, e informalmente utilizar las relaciones humanas para propiciar un orden con ciertas regularidades reconocidas y aceptadas en la organización.

Como ya se advirtió previamente, Crozier y Friedberg (1990) conciben a la organización como una construcción del hombre para encarar acciones colectivas. Dentro de las organizaciones el hombre nunca deja de ser actor tratando en todo momento de aprovechar las oportunidades que se le presentan, en el marco de las libertades que dispone, y en consecuencia hacer uso de su cuota

de poder a los efectos de negociar su cooperación, con vista a que ésta le genere beneficios.

El funcionamiento de la organización, de acuerdo con la perspectiva de estos autores, es el resultado de una serie de juegos en los cuales participan los diferentes actores organizacionales, cuyas reglas formales e informales delimitan una gama de estrategias que diseñan con el propósito de que su compromiso (cooperación) en la organización también contribuya a sus expectativas personales; en este sentido, los objetivos y la dirección de las organizaciones están determinados, de manera fundamental, por las necesidades de quienes la integran.

El comportamiento organizacional es de naturaleza estratégica, en este sentido, el elemento fundamental que contribuye a ver cómo se desarrolla la acción estratégica es el concepto de juego, en vista de que este es el canal por medio del cual se establece la relación entre el actor y el sistema. El juego es el instrumento que elaboran los seres humanos para reglamentar su cooperación toda vez que el juego concilia la libertad con la restricción.

#### **CONSIDERACIONES FINALES**

La toma de decisiones suele vincularse con la teoría de la elección racional, muy insertada a su vez, en la teoría económica neoclásica, que establece el modelo del homo economicus, un ser absolutamente racional, calculador para maximizar su utilidad, que supuestamente dispone de la información relevante a los efectos de arribar a la mejor decisión luego de un balance preciso de costo beneficio.

Desde una perspectiva crítica, Herbert Simon y posteriores estudiosos, sostienen que no existe un decisor absolutamente racional que puede evaluar todas las opciones; ello es así porque el hombre tiene limitaciones en sus conocimientos, en su disposición de tiempo, en su concentración y además tiene sesgos provenientes de su cultura que inciden sobre sus preferencias, por lo tanto, quien decide no maximiza utilidades, más bien arriba a un nivel de satisfacción de necesidades.

El hombre suele incurrir en decisiones irracionales, a pesar de contar con información relevante al momento de tomar una decisión. Esto pareciera ser una evidencia más de que el decisor no es completamente racional y que en ocasiones adopta decisiones que incluso le pueden perjudicar.

Las preferencias de quien decide no son invariables e inmutables, pueden modificarse si cuentan con el incentivo adecuado y el contexto que contribuya a tomar una mejor decisión que sea beneficiosa para la persona. Esta es la idea presente en la teoría del paternalismo libertario que incentiva a la gente a que tome mejores decisiones sin limitar sus libertades, sin prohibiciones, solo con simples sugerencias.

Por su parte, la acción colectiva no es una condición dada, se debe siempre buscar la manera de incentivarla a los efectos de que se logre la cooperación conjunta de los individuos. Siempre hay que considerar al poder como una variable clave al momento de incidir sobre la participación de las personas en la acción colectiva.

Las organizaciones son primordialmente espacios de relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo por parte de sus integrantes. En toda organización el actor individual dispone de autonomía relativa, de un margen de libertad irreductible, en otras palabras, tiene poder relativo que utiliza para desplegar sus oportunidades en los distintos juegos que se plantean en la dinámica organizacional.

En las organizaciones los actores no necesariamente tienen sus objetivos claros y sus proyectos coherentemente definidos. Esto genera que, en el contexto de los juegos de poder que se estén desarrollando, los actores estén constantemente evaluando la oportunidad de hacer su mejor jugada. Ello significa que los actores actúan y toman decisiones más por las oportunidades que se le presentan, que por cálculos, objetiva y racionalmente establecidos. Lo cual a su vez, les obliga a reconsiderar su posición constantemente, y a desechar o pasar por alto, lo que originalmente pudiera haber sido una estrategia previamente concebida.

En esta dirección, los actores dentro de las organizaciones, por medio de sus relaciones de poder, generan zonas de incertidumbre que pueden controlar y utilizar para sus propias estrategias de negociación y determinar su grado de cooperación. Mientras más importante sea el área de incertidumbre, más poder acumularán los actores.

En otras palabras, los actores organizacionales se enfrentan a zonas de incertidumbres, que se generan como producto de las interacciones y la dinámica contextual que requieren encontrar soluciones, definiciones y acuerdos a los efectos de hacer viable la acción en el marco del juego de poder organizacional.



#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariely, D. (2011), *Las Trampas del Deseo*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Allingham, M. (2011), *La teoría de la elección. Una breve introducción*, Alianza, Madrid.
- Brunet Icart, I. (2004), "Paradigma estratégico y acción colectiva", *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 3(2).
- Caballero Miguez, G. (2005), "El comportamiento humano en las ciencias sociales: un enfoque económico institucional", *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 4 (2).
- Choo, C.W (1999), *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Oxford University Press, México.
- Cristiano, J. (2006), "Racionalidad de la acción y racionalidad de la teoría", *Reis*, 113(6).
- Crozier, M, y Friedberg, E. (1990), *El actor y el sistema*, Editorial Alianza, Madrid.
- De la Garza, F (2005), "Neoinstitucionalismo ¿opción ante la elección racional? Una discusión entre Economía y la Sociología", *Revista Mexicana de Sociología*, 1 (67).
- Elster, J. (1996), *Tuercas y tornillos*, Gedisa, Barcelona.
- Olson, M. (1992), *La lógica de la acción colectiva*, Limusa, México.
- Paramio, L. (2005), "Teorías de la decisión racional y de la acción colectiva", *Sociológica*, 20 (57).
- Simon, H. (1982), *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires.
- Thaler, R, H. y Sunstein, C. R. (2009), *Un pequeño empujón (nudge)*, Taurus, México.
- Vidal de la Rosa, G. (2008), "La teoría de la elección racional en las ciencias sociales", *Sociológica*, 67.