

James G. March, *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, Estados Unidos, The Free Press, 1994, 289 p.

Arturo del Castillo Vega

James March, quien actualmente se desempeña como profesor de Ciencia Política y Administración en la Universidad de Stanford, es reconocido por sus trabajos y coautorías en el campo de la Teoría de la Organización (March y Simon, 1958), de la Teoría de la Decisión (March, 1988) y por sus contribuciones al llamado nuevo institucionalismo (March y Olsen, 1989).

En *A Primer on Decision Making* el autor ofrece un sucinto compendio acerca de las ideas y conceptos más relevantes sobre su interpretación de los procesos de toma de decisiones. El texto, por tanto, es una introducción al tema de la decisión en la que el lector no hallará nuevas aportaciones sino, más bien, se encontrará con un libro que, en apenas seis ensayos, resume más de treinta y cinco años de investigaciones.

El valor de *A Primer on Decision Making* reside en que refleja la madurez de uno de los más prominentes estudiosos de la materia que, con la experiencia que brinda el trabajarla

durante tantos años, lleva de la mano al lector a un recorrido por los principales temas vinculados con la toma de decisiones, como son la racionalidad, el poder, el conflicto y el carácter simbólico de la decisión.

El objetivo de los ensayos que componen el libro es, sobre todo, ofrecer ideas o conceptos que ayuden al lector a entender cómo se lleva a cabo realmente la toma de decisiones, cómo se observa y cómo se participa en ésta, y no tanto cómo debería suceder o interpretarse.

Para entender el proceso decisorio en una situación concreta se requiere conocer el contexto en el que se desarrolla, es decir, conocer en detalle el momento histórico, social, político y económico en el que está inmersa la organización, a los individuos y a las instituciones que están involucradas en el proceso. Tales puntualizaciones no se encuentran en este texto. No se estudia un proceso de decisión específico sino que se ofrecen las herramientas conceptuales

que pueden utilizarse para entender las decisiones en general.

En el primer capítulo se aborda el tema de la racionalidad en la decisión. Los diversos enfoques sobre el asunto han sido reflejo hasta cierto punto del desarrollo de diversos marcos de referencia que emplean los investigadores para explicar los fenómenos sociales. Al inicio predominaron los argumentos económicos y las ideas que describían el comportamiento decisorio de manera idealizada; esto implicaba trabajar con supuestos generales y conjeturas sobre las capacidades humanas respecto de la toma de decisiones "racionales". Sin embargo, estos supuestos han mostrado ser inadecuados para tratar situaciones determinadas.

El modelo del hombre económico, en síntesis, se basa principalmente en dos hipótesis: por una parte, supone que el hombre busca soluciones óptimas y, por otra, que busca obtener el conocimiento perfecto de todas las posibles alternativas que, en consecuencia, le permitan elegir el mejor curso de acción.

Como una crítica a estas hipótesis, Simon (1947) difundió el modelo del hombre administrativo que tiene un comportamiento falible, en que los criterios valorativos o psicológicos de los individuos, de acuerdo con los cuales una solución se define como satisfactoria, desempeñan un papel muy importante. En estas circunstancias, dice March (pp. 9-23), el comportamiento racional significa sustituir la compleja realidad existente por un modelo de realidad que sea lo suficientemente simple como para ser

manejado por un proceso humano de solución de problemas. De esta manera, se habla de una *racionalidad limitada*, esto es, una capacidad falible de tomar decisiones objetivamente racionales con base en nuestras limitaciones para percibir, comprender y manipular el mundo social.

Además de los límites intrínsecos a la racionalidad de los individuos para tomar decisiones, están los que son inducidos por los procesos de socialización y el desempeño de los roles sociales. De este tema se ocupa el segundo capítulo del libro. March visualiza la toma de decisiones como un proceso social que requiere examinar una gama mucho más amplia de estructuras sociales, ya que el decisor se define y constituye relacionamente y no endógenamente. De tal forma, que los individuos no suelen autodeterminar su comportamiento real más que en raras ocasiones. No sólo la mayor parte del tiempo su conducta es automática, refleja, espontánea, improvisada, habitual, compulsiva, rutinaria o convencional (casos todos ellos en que no hay posible autodeterminación del comportamiento) sino que, además, la propia adquisición de la capacidad de comportarse, durante los procesos de aprendizaje y socialización, está mucho más heterodeterminada que autodeterminada.

En los primeros dos capítulos se discute el problema del decisor como ente único. En los dos siguientes se abordan los temas que implica la decisión al considerarse varios actores. La discusión se centra en la inconsistencia de preferencias y objetivos per-

sonales; los cuales surgen de la incorporación de temas como el conflicto, el poder y la negociación política.

En *A Primer on Decision Making* se examinan las metáforas más socorridas en la interpretación de la toma de decisiones respecto de la inconsistencia de preferencias: la primera describe el proceso decisorio desde la óptica de la lucha por el poder e intenta indagar quién obtuvo qué, cuándo y cómo (pp. 140-151), y la segunda, que explica el acto decisorio a partir de la consolidación de coaliciones políticas y describe cómo los actores negocian entre ellos para llegar a ciertos consensos (pp. 151-161).

En la quinta parte del texto se aborda el tema de la ambigüedad como elemento inherente a los procesos de toma de decisiones. En un debate que se inicia en la década de los años setenta, March, junto con otros autores (Cohen y March 1974; March y Olsen 1976), critica las teorías convencionales que defienden la idea de que a cada decisión le corresponde un orden preestablecido que marca su desarrollo. El orden que se les atribuye es resultado de leyes fijas, y conocerlas permitiría predecir el comportamiento del acto decisorio.

De acuerdo con estas interpretaciones, el equilibrio es el punto en el cual las fuerzas se balancean y no hay causas para su distanciamiento. Este tipo de equilibrio es estático, no hay tendencias a salir de él y ello parecería demostrar que existe un orden. Un cambio en la proporción de fuerzas introduce el desorden. Desde esta perspectiva, entre orden y desorden hay discontinuidad y no coexis-

tencia. Son estados excluyentes y alternativos.

De la síntesis teórica que hace March se entiende que la dinámica de la toma de decisiones es el producto de sucesivos desequilibrios. De una manera esquemática puede afirmarse que dichos desequilibrios provienen de perturbaciones externas aleatorias y de las fluctuaciones propias de la decisión. Las situaciones de equilibrio se van desplazando de sus puntos de origen. La estabilidad del acto decisorio reside, pues, en bases cambiantes, configurando una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones continuas. No es factible, entonces, un orden como el que las teorías convencionales conciben (p. 193).

En el sexto y último ensayo que compone esta obra se discuten los mecanismos que emplean los observadores (tanto internos como externos) para asignarle un significado a la toma de decisiones. Lo que March llama decisión es sólo una interpretación subjetiva y *a posteriori* que el observador hace del acto decisorio. Para él no existe una posibilidad objetiva de describir al proceso decisorio, pues las fuerzas contextuales en que el observador se sitúa marcarán inevitablemente las explicaciones que pueda hacer. De tal forma, se añade una dimensión social o simbólica al análisis de la toma de decisiones.

Seguramente *A Primer on Decision Making* dejará al lector con más preguntas que respuestas. No obstante, le permitirá conocer una de las perspectivas más audaces de los años recientes.

Referencias bibliográficas

- Cohen, Michael y James March (1974), *Leadership and Ambiguity*, Estados Unidos, Harvard Business School Press.
- March, James (1988), *Decisions and Organizations*, Oxford, Blackwell.
- March, James y Herbert Simon (1958), *Teoría de la Organización*, Argentina, Ariel, 1977.
- March, James y Johan Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Noruega, Universitetsforlaget.
- (1989), *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, Nueva York, The Free Press.
- Simon, Herbert (1947), *El comportamiento administrativo*, Argentina, Aguilar, 1988.