

La complementariedad entre teorías aparentemente opuestas: el sistema de acción concreto y la anarquía organizada

The complementarity between apparently opposed theories: the concrete action system and the organized anarchy

Artículo recibido: 28/01/2018

Aceptado: 09/04/2018

Aydé Cadena López*
ORCID: 0000-0001-6387-5873

RESUMEN

Desde los Estudios Organizacionales, el poder y la ambigüedad son entendidos como elementos inherentes a las organizaciones que pueden ser positivos para su supervivencia, como en el caso del sistema de acción concreto y la anarquía organizada. En ese sentido, el objetivo de este ensayo es argumentar por qué estas dos formas de organización pueden complementarse teóricamente. Para ello, primero se revisa la importancia del poder y de la ambigüedad para la comprensión de las organizaciones; se analiza cómo estos dos elementos son la base principal del sistema de acción concreto y de la anarquía organizada, y se definen las principales características de estas teorías. Después, se propone y argumenta cómo puede ser la complementariedad entre ambas, a partir de la integración de sus principales elementos. Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo, donde se sostiene que la integración entre ambas formas permite obtener una perspectiva potencialmente holística para el estudio organizacional.

Palabras clave: organización, teoría, complementariedad.

* Estudiante de doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.

ABSTRACT

Since Organizational Studies, power and ambiguity are understood as inherent elements to organizations which can be positive for their survival, as in the case of the concrete systems of action and the organized anarchy. In that sense, the aim of this essay is to argue why these two forms of organization can complemented theoretically. To do this, first the importance of the power and of the ambiguity for understanding organizations is revised; analyzing how these two elements are the main basis for concrete systems of action and organized anarchy, and defining the main characteristics of these theories. Then, it is proposed and argued how the complementarity between the two can be, from the integration of its main elements. Finally, the conclusions of the work are presented, where it is argued that the integration between both forms allows obtaining a potentially holistic perspective for organizational study.

Keywords: organization, theory, complementarity.

Como referenciar este artículo:

Cadena, A. (2018). La complementariedad entre teorías aparentemente opuestas: el sistema de acción concreto y la anarquía organizada. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 11-27.

Introducción

Aunque el poder y la ambigüedad son elementos inherentes a las organizaciones, su estudio ha sido relegado en la Teoría de la Organización (TO) por considerarse adversos a la eficiencia que se busca en las empresas, y ante lo cual se pensaba que debían ser erradicados (Clegg, Courpasson y Phillips, 2006; March, 1994). Por un lado, cuando se estudia el poder, en la TO, es desde una perspectiva funcionalista y con relación a cómo impacta en la eficiencia organizacional (Clegg *et. al.*, 2006). Por otro lado, la ambigüedad en las teorías convencionales es entendida como la ausencia de racionalidad en los procesos y estructuras, siendo también considerada como adversa al orden y la estabilidad buscada en las empresas (March, 1994).

Sin embargo, en el campo de los Estudios Organizacionales (EO) el poder y la ambigüedad no son entendidos como elementos adversos, sino como inherentes a las realidades organizacionales y, además, pueden ser benéficos para la supervivencia de las organizaciones. Así, para los EO la ambigüedad y el poder permiten entender ciertas realidades específicas que desde el enfoque funcionalista de la TO difícilmente podrían explicarse (Barba, 2013). Incluso, a partir de esos dos elementos pueden entenderse ciertas formas de organización que teóricamente dan cuenta de las realidades organizacionales (Montaño, 2000).

Las Anarquías Organizadas (AO) y los Sistemas de Acción Concretos (SAC) son formas que tienen como base la ambigüedad y el poder, respectivamente. En las AO la ambigüedad predomina en sus elementos (March y Olsen, 1997), y en los SAC las relaciones de poder *-juegos-* son las que sustentan la cooperación entre los actores y brindan equilibrio al sistema (Crozier y Friedberg, 1990). En apariencia ambas formas podrían ser consideradas como contrarias, porque en la AO prepondera la ambigüedad y la incertidumbre (March y Olsen, 1997), y en el SAC hay un equilibrio logrado por los *juegos* de poder (Crozier y Friedberg, 1990). Aunque pareciera que cada forma da cuenta de realidades distintas, incluso opuestas, bien podrían complementarse para integrar una perspectiva holística de las organizaciones.

En ese sentido, el objetivo de este ensayo es argumentar por qué las AO y los SAC pueden complementarse teóricamente para el estudio de las organizaciones. Para ello, el trabajo se divide en cuatro apartados: en el primero se revisa brevemente lo que se entiende por poder y qué es el SAC de Crozier y Friedberg (1990); en el segundo se expone qué se entiende por ambigüedad y qué son las AO (Cohen, March y Olsen, 1972; March y Olsen, 1976; Cohen y March, 1986); en el tercer apartado se propone y argumenta cómo puede ser la complementariedad entre los preceptos teóricos del SAC y de la AO. Al final se presentan algunas conclusiones.

1. El poder y el Sistema de Acción Concreto

El estudio del poder es fundamental para la comprensión de las organizaciones, pues sin abordarlo difícilmente podría entenderse como las organizaciones son *arenas de lucha* donde lo que prevalece es el conflicto y difícilmente se da la estabilidad y el orden (Clegg en Hickson, 1988). Así, un aporte importante hecho por los EO es el estudio explicativo y crítico del poder, ya que es asumido como un elemento inherente a la organización que no necesariamente es adverso, sino que en ocasiones es positivo y puede ser la base del equilibrio organizacional. Por tanto, para los EO el poder no sólo tiene una connotación negativa o antagónica, sino que también puede incentivar la creatividad en la organización o ser un impulsor para el empoderamiento de los actores organizacionales (Clegg *et. al.*, 2006).

La concepción crítica del poder, no meramente instrumental o negativa, permite entenderlo no sólo como una capacidad sino como relaciones complejas que se ejercen en diferentes dimensiones: en la toma y no toma de decisiones, en la dimensión simbólica y a nivel del sistema (Hardy, 1994). Al comprender al poder como un fenómeno que ocurre en diferentes dimensiones, dice Hardy (1994), que puede entenderse cómo en cada una de ellas el poder se va haciendo menos visible y más complejo; visión que no es considerada por la TO (Clegg y Hardy, 1996). Desde esta perspectiva crítica, el estudio del poder permite entender la configuración del sistema como macro estructuras de dominación ideológica que impactan en los actores, decisiones y estructuras de la organización (Hardy, 1994). Las narrativas son los medios discursivos que sientan las estructuras de dominación ideológica para legitimar el ejercicio de poder, pues se presentan como pretensiones de verdad que establecen los comportamientos permisibles, comunican los valores organizativos fundamentales y transmiten una tradición inventada (Witten, 1997). Así, el ejercicio de poder se da a niveles micro y macro, donde se constituyen relaciones que definen el comportamiento de los individuos (Reed, 1998).

Sin embargo, el estudio del poder desde una perspectiva funcional también permite entender elementos que intervienen en las organizaciones como, por ejemplo, los agentes internos y externos (Mintzberg, 1992) que utilizan los modelos de producción Just In Time (JIT) y Total Quality Control (TQC) para ejercer poder. Sewell y Wilkinson (1992) afirman que ambos funcionan como mecanismos estratégicos de control para ejercer poder a través del efecto panóptico, lo que conlleva: vigilancia, disciplina, obediencia y delegación de responsabilidades. Ante ello, los regímenes JIT y TQC pueden ser prácticas organizativas que definen los *juegos* de poder establecidos entre los actores (vigilantes-vigilados).

Otro elemento que bien puede ser explicado a partir de una perspectiva funcional del poder es la acción organizada (Crozier y Friedberg, 1990) que se

da entre las coaliciones internas y externas de la organización (Mintzberg, 1992). Entender el poder como relaciones que se basan en una racionalidad instrumental, permite ver cómo los actores se mueven estratégicamente en la organización para cumplir sus diferentes objetivos particulares a pesar de perseguir un objetivo común. No obstante, al no coincidir sus objetivos particulares con el común, lo cual puede ser explicado a partir de la ambigüedad, los actores tratarán de definir sus posiciones de poder –lealtad, salida y voz¹– para controlar las decisiones y acciones tomadas por la organización y cumplir así sus objetivos (Crozier y Friedberg, 1990; Mintzberg, 1992). Así, el estudio del poder permite ver ciertos fenómenos organizacionales, ante lo cual es necesario comprenderlo como un elemento que puede sentar las bases del equilibrio organizacional por medio de la conformación de los SAC.

El SAC es el constructo teórico que permite entender la naturaleza estratégica de la acción organizada. De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990), los actores podrán establecer sus estrategias debido a que las estructuras formales son insuficientes para controlar su comportamiento, además los actores buscarán transformarlas de acuerdo a sus intereses. Ante ello, la estructura formal de la organización no determina los comportamientos, sino que establece el campo para la negociación entre los actores, la cual depende de las habilidades cognoscitivas particulares y de los *juegos* de poder basados en una relativa estabilidad, lograda por la convivencia entre la cooperación y el conflicto (Crozier y Friedberg, 1990). Así, a pesar de la restricción de las estructuras formales, no puede ejercerse un control total sobre los actores; entonces, éstos mantienen un grado de libertad que se convierte en una oportunidad para establecer *juegos* –relaciones de poder concretas–.

Crozier y Friedberg (1990) denominan metafóricamente como *juegos* a las relaciones de poder concretas que los actores establecen y que se ubican entre las restricciones de las estructuras formales y el grado de libertad que estas mismas les otorgan (Mintzberg, 1992). Así, por medio de esos *juegos* los actores cooperarán entre ellos para conseguir los objetivos colectivos pero también para lograr los objetivos individuales. Debido al grado de libertad que mantienen, los actores podrán definir las reglas del *juego*, formales e informales, y que son las que realmente delimitarán el margen de acción de los actores. Dicha acción es estratégica conforme a una racionalidad limitada pues el actor cooperará para

¹ Mintzberg (1992) refiere tres mecanismos del ejercicio de poder: 1) quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada –lealtad–, 2) marcharse –salida–, 3) quedarse y tratar de cambiar el sistema –voz–. Así, la voz provoca agentes con influencia, que con la salida dejan de ser agentes influyentes, y la lealtad representa agentes inactivos.

conseguir sus intereses, para ello establecerá planes de lo que desea y utilizará los medios que tiene a su alcance para alcanzarlos. Sin embargo, debido a que los intereses de los actores son diversos, la cooperación es conflictiva y, por tanto, la incertidumbre y la complejidad serán constantes (Crozier y Friedberg, 1990).

Entonces, las estructuras formales limitan pero no eliminan la capacidad estratégica de los actores para establecer los *juegos*. De acuerdo con De la Rosa (2015), entre los *juegos* habrá uno o algunos que funcionen como mecanismos de regulación: esas relaciones de poder que por su importancia sustentan y regulan a los demás *juegos* y definen la lógica de todo el SAC. Así, los *mecanismos de regulación* mediarán la reestructuración, creación y estabilidad de los otros *juegos* (Crozier y Friedberg, 1990). En consecuencia, aunque haya una relativa estabilidad en el SAC también habrá un constante cambio o evolución dinámica, ya que a través de los *juegos*, los actores tratan de cambiar las estructuras formales a su favor.

Eso provoca el surgimiento de nuevas estructuras y actores que traen estrategias diferentes para establecer nuevos juegos, modificando los *juegos* existentes y la lógica del SAC (Osty, Sainsaulieu y Uhalde, 2007). De esa manera, el SAC permite ver que la acción organizada es estratégica y que se basa en la cooperación que los actores establecen a través de *juegos*. En los EO este constructo teórico es útil para entender las especificidades de las relaciones de poder concretas –diversas– que se dan en las organizaciones (De la Rosa, 2015). Otro constructo teórico que puede auxiliar para una comprensión integral de las organizaciones es la AO, pues permite concebir a la ambigüedad como un elemento que tampoco es adverso a la organización sino que es parte de su realidad, incluso puede resultar benéfico.

2. La ambigüedad y la Anarquía Organizada

Desde el enfoque clásico de la teoría de la elección racional se entiende al individuo como un *homo economicus*, un ser de racionalidad instrumental que tiene fines jerárquicamente preestablecidos y que busca maximizar su utilidad teniendo bien definidas sus preferencias (Simon, 1988). A ello, Simon (1988) respondió que quienes toman las decisiones no siguen el modelo del *homo economicus* sino el modelo del hombre administrativo: individuos de racionalidad limitada, es decir, con conocimiento incompleto de todas las alternativas y consecuencias, ya que tienen limitaciones cognitivas para procesar toda la información. Ante ello, los decisores no maximizan pues no eligen la mejor opción, sino deben conformarse con la decisión que les satisface en el momento. Así, la racionalidad limitada resulta funcional en la toma de decisiones porque reduce la complejidad del mundo

y permite tener un marco delimitado de decisión (Simon, 1988). De la Rosa (2015) afirma que esta racionalidad es la que se sigue en el SAC, pues a pesar de ser racionalmente limitados, los actores tienen racionalidad con arreglo a sus fines, por lo que cooperan y mantienen en equilibrio al sistema.

No obstante, para Cohen, March y Olsen (1972), precursores de las teorías de la ambigüedad, la toma de decisiones no sigue siquiera la racionalidad limitada ni se da en condiciones de equilibrio, sino en condiciones de completa ambigüedad e incertidumbre (March y Olsen, 1976; March y Olsen, 1997). Así, para estos autores la toma de decisiones no sigue un modelo preestablecido sino que se improvisa dependiendo de las necesidades y negociaciones inmediatas; la solución aparece cuando el individuo la cree pertinente aunque no sea la mejor.

Esa perspectiva explica por qué la organización es un campo donde no impera el orden, sino la falta de claridad, de intencionalidad o de causalidad en los objetivos, procesos y estructuras; es decir, la ambigüedad (March, 1994). Entonces, las preferencias e intereses de la organización y de los individuos son ambiguos e inconsistentes y no están previa ni instrumentalmente establecidos, pues cuando los individuos deciden no tienen claro lo que quieren, traicionando sus preferencias e intereses ante las limitaciones de la estructura organizacional (March y Olsen, 1976). Fue por ello que la ambigüedad desde la TO convencional fue considerada como adversa a la empresa, en donde se buscaba el orden y la estabilidad.

Sin embargo, Cohen *et. al.* (1972) afirman que la ambigüedad no es adversa a la organización sino que es inherente a ella y además puede ser benéfica para su adaptación. De ese modo, la ambigüedad está presente en los procesos de toma de decisiones y en las organizaciones. Sin embargo, la organización vive con esa ambigüedad y con la incertidumbre que se genera, por ejemplo, ante la falta de mitos racionalizados que den certidumbre y claridad dentro de la organización. Meyer y Rowan (1977) definen a los mitos racionalizados como instituciones que se consolidan al arraigarse significados y valores compartidos entre los individuos, los cuales se institucionalizan cuando las personas simplemente creen o no creen en ellos, más allá de lo eficientes que resulten. Los mitos entonces dan lógica, legitimidad, orden y sentido a las acciones y al comportamiento de los actores dentro y fuera de la organización, difundiendo la creencia de que ésta funciona.

Así, la ambigüedad e incertidumbre serán características de las estrategias, las relaciones y la toma de decisiones en la organización. Primero, porque las preferencias de los individuos cambian, no son claras y son inconsistentes; y segundo, porque la formación de preferencias no es exógena al proceso de decisión. Entonces, cuando los individuos deciden no tienen claro lo que quieren, en el mismo proceso de decisión eligen y aclaran sus preferencias, las cuales continuamente traicionan por comodidad (March y Olsen, 1997).

No obstante, la ambigüedad no es sinónimo de irracionalidad sino es una racionalidad diferente a la instrumental, ya que sustenta ciertas formas de tomar decisiones y de conformar estructuras flexibles (Cohen y March, 1986; Cohen *et. al.*, 1972; Weick, 1976) que permiten la acción organizada; es decir, la elección y decisión estratégicas dentro de las limitantes que representa la organización (Crozier y Friedberg, 1990; Friedberg, 1997). Al considerar a la ambigüedad como un tipo de racionalidad, puede entenderse cómo ciertas organizaciones funcionan y cumplen sus objetivos, a pesar del aparente caos e incertidumbre que en ellas prevalece. La AO refiere a las organizaciones donde predomina la ambigüedad (Cohen *et. al.*, 1972; March y Olsen, 1976; Cohen y March, 1986), se caracteriza por: no saber claramente qué pretende la organización y qué pretenden sus integrantes –ambigüedad de objetivos–. Los medios o mecanismos para alcanzar las metas de la organización no se establecen específicamente –tecnologías indeterminadas–, por ejemplo, las reglas y normas no están formalmente definidas. No se puede identificar a los tomadores de las decisiones, éstos cambian constantemente y varios integrantes tienen la misma capacidad de modificar los planes de acción –constante flujo de decisores– (Del Castillo, 1996, 2001).

En caso de que existan objetivos más o menos identificables en la AO, éstos no tienen el consenso de todos los participantes y en el caso de que logren establecerlo serán tan generales y ambiguos que no podrán ser medibles (ambigüedad de objetivos). Esta característica de la AO se basa en que cuando los individuos deciden no tienen claro lo que quieren y continuamente cambian sus preferencias e intereses por la limitación de la estructura (March y Olsen, 1997; De la Rosa, 2007). Las tecnologías indeterminadas refieren a la ambigüedad en las reglas, normas o acciones dirigidas a conseguir un efecto esperado en los problemas difusamente identificados. La probabilidad de desarrollar esas acciones estratégicas es baja en la AO por el constante flujo de los tomadores de decisiones, pues, al cambiar asiduamente a los responsables de decidir, las acciones estratégicas personales cambian constantemente; y eso impide que los procesos de toma de decisiones se establezcan como largas cadenas de causalidad (Del Castillo, 1996, 2001).

Así, en la AO las acciones de los actores son ambiguas y en ocasiones insuficientes para resolver los problemas o para obtener los resultados esperados (Del Castillo, 1996, 2001). Aquello, porque los objetivos, las reglas y las decisiones son difusos, inconsistentes, no están jerárquicamente establecidos y además son cambiados constantemente (March y Olsen, 1997; De la Rosa, 2007). Incluso, cuando una situación es nueva en la AO puede recurrirse a soluciones que funcionaron en otras organizaciones, aquí el modelo del *garbage can* permite analizar a la toma de decisiones como un *cesto de basura* del que se

obtienen tanto los problemas que los decisores eligen resolver, como las decisiones que se consideran las mejores por haber funcionado en otros escenarios (March, 1989). El *garbaje can* se constituye como un proceso de reciclado de problemas y soluciones, donde las decisiones no se estiman dependiendo del problema sino de los recursos disponibles o de la coyuntura por la que atraviesa la organización (Cohen *et. al.*, 1972).

No obstante, la solución tomada no siempre concuerda con el problema a solucionar. Además que esa decisión haya servido para solucionar un problema determinado no quiere decir que tendrá el mismo efecto en situaciones distintas (Cohen *et. al.*, 1972). Por ello, suele pasar que al implementar soluciones que se cree darán los mismos resultados que dieron en otro contexto, surgen efectos imprevistos o adversos no contemplados y que repercuten negativamente en la organización. A pesar de ello, el *garbage can* ayuda a que la organización tenga una gama de opciones aún en la ambigüedad, porque ofrece soluciones probadas que pueden dar cierto grado de certidumbre (Cohen *et. al.*, 1972).

Así como el *garbage can* permite que la organización tenga opciones en la ambigüedad, los sistemas flojamente acoplados permiten que la organización responda a las contingencias a pesar de esa ambigüedad. Los sistemas flojamente acoplados refieren a las organizaciones cuyos elementos no están estrictamente estructurados y cohesionados como ocurre en las burocracias, sino que son más flexibles y están en continuo cambio o reajuste. Al ser inestables y relativamente autónomos permiten que cierta parte de la organización cambie, improvise, se reemplace, transforme su función o se adapte ante las contingencias o los efectos adversos de la incertidumbre y de las decisiones ambiguas (Weick, 1976).

De esa forma, en las AO los procesos, como la toma de decisiones, se caracterizan porque los problemas no son tan relevantes para los integrantes. La organización funciona como un sistema con una fuerte inercia, la mayoría de las decisiones se toman a la forma del *garbage can*, la elección tiende a separarse del proceso formal de decisión, el sistema de información es débil (Cohen y March, 1986). A continuación, se argumenta por qué a pesar de ser formas aparentemente opuestas, los SAC y las AO pueden complementarse teóricamente.

3. Complementariedad entre el SAC y la AO

A partir de la ambigüedad y del poder se pueden concebir formas de organización como los SAC o las AO, que siguen lógicas distintas a las burocracias weberianas. No obstante, parece que también ambas formas siguen lógicas contrarias entre sí. Por un lado, el SAC hace referencia a una forma de organización acoplada, basada en la estabilidad y en la racionalidad limitada de sus actores, quienes

establecen una cooperación para la consecución de objetivos a través de *juegos* de poder (Crozier y Friedberg, 1990). Por otro lado, la AO refiere a la organización flojamente acoplada donde prevalece la ambigüedad y el caos, donde las decisiones se toman al estilo del *garbage can* (Cohen y March, 1986; Weick, 1976; Cohen *et. al.*, 1972). Así, pareciera que los preceptos de la AO son opuestos al SAC, sin embargo, esto no tiene porque impedir su complementariedad.

Como se ha mencionado, el *garbage can* y los sistemas flojamente acoplados son constructos teóricos que ayudan a entender cómo se toman las decisiones y cómo la articulación y desarticulación constantes de las estructuras y elementos organizacionales permiten la sobrevivencia de las AO a pesar de la ambigüedad (Cohen y March, 1986; Weick, 1976; Cohen *et. al.*, 1972). Partiendo de ello, puede afirmarse que la ambigüedad no es una limitante para que los actores tomen decisiones, establezcan estrategias y alcancen sus objetivos. Antes bien, la ambigüedad que prepondera en las AO es el factor que podría dar sentido y posibilitar la acción organizada –definida por Crozier y Friedberg (1990). Esto porque el predominio de la ambigüedad puede ser el factor por el que la organización no es capaz de ejercer un control absoluto sobre los procesos, las decisiones, las acciones o los objetivos particulares de los actores. Debido a las zonas de incertidumbre que ello provoca, los actores pueden alcanzar cierto grado de libertad en la organización lo que, para Crozier y Friedberg (1990), representa la principal fuente de poder a partir de la cual los actores pueden establecer el SAC.

En ese sentido, a pesar de que aparentemente las AO y los SAC podrían ser vistas como formas de organización opuestas y considerarse antítesis una de la otra, si se revisan los preceptos teóricos en los que ambos se sustentan puede verse que en realidad no son tan opuestos, y que incluso ambas formas podrían complementarse teóricamente. Aquella hipótesis se argumenta a partir de tres supuestos principales:

3.1. La cooperación y la ambigüedad en los objetivos

El SAC puede entenderse como modelo ideal que explica la acción organizada en las organizaciones y, como se ha mencionado, parte de ciertos supuestos como la relativa estabilidad del sistema lograda por la cooperación que los actores establecen para cumplir los objetivos que en alguna medida convienen a todos. Sin embargo, Crozier y Friedberg (1990) también reconocen que, a pesar de tener objetivos en común, los actores tienen objetivos particulares; por lo que existe una multiplicidad de objetivos que buscan ser cumplidos. Ante ello, la cooperación entre los actores no será fácil ni se dará naturalmente sino que será conflictiva, pues todos intentarán colocar sus intereses como primordiales, aumentando así

la incertidumbre y complejidad en la cooperación y en la interdependencia que se establece entre los actores del sistema (Crozier y Friedberg, 1990).

Si a la multiplicidad de objetivos se le suma que los actores, y a veces la organización, no tienen bien definidos sus propios objetivos (March y Olsen, 1997), entonces, se tiene que la cooperación que se da en el SAC no se basará en el consenso de la racionalidad limitada, sino en las luchas de poder ambiguas que se dan por la confrontación de la no convergencia de los objetivos. Como afirma De la Rosa (2007), a pesar de que los actores no tengan bien definidos sus objetivos, intentarán posicionarlos y cumplirlos utilizando los medios de influencia disponibles para controlar e intervenir en las decisiones de la organización a su conveniencia.

A pesar de la ambigüedad en los objetivos particulares y colectivos, y de la cooperación conflictiva y ambigua, los actores logran conformar *juegos* en los que intentan actuar estratégicamente para conseguir tanto los objetivos colectivos como los particulares (Crozier y Fiedberg, 1990). Así, la cooperación se caracteriza por los *juegos* que son aprovechados para controlar las decisiones, acciones y zonas de incertidumbre dentro de la organización (Mintzberg, 1992). Sin embargo, al igual que los objetivos, esos *juegos* también son ambiguos (De la Rosa, 2006, 2007) porque en ellos intervienen diferentes factores no contemplados como la incertidumbre, la no toma de decisiones, la supervisión, el control y la legitimidad.

En ese sentido, la cooperación establecida en el SAC no tiene necesariamente una racionalidad funcional, pues es conflictiva y ambigua. Esto puede notarse en la poca claridad de los objetivos colectivos e individuales que se persiguen, y en la misma ambigüedad de los *juegos*. Entonces, la cooperación se basa más en una lógica de lo apropiado que en una lógica de la consecuencia (March y Olsen, 1997), porque los actores que cooperan y ejercen el poder no tienen definidos sus intereses y preferencias (De la Rosa, 2007). Así, el SAC y la AO pueden complementarse cuando la cooperación es conflictiva por la diversidad y poca claridad de los objetivos (Crozier y Friedberg, 1990). Por lo cual la cooperación no necesariamente sigue una racionalidad limitada, sino que también es ambigua ante la naturaleza diferente de los objetivos organizacionales y particulares, así como por la intervención de elementos que no están inicialmente contemplados (De la Rosa, 2007). Ante ello, los actores jugarán con cooperar o no cooperar, y esto es lo que dará equilibrio a la organización (Crozier y Friedberg, 1990).

3.2. Los juegos y las tecnologías indeterminadas

Crozier y Friedberg (1990) afirman que en el SAC los actores conservan libertad a pesar de la restricción de las estructuras formales, pues éstas son insuficientes

para eliminar su margen de decisión y acción. La estructura formal, entonces, sólo es una aproximación al funcionamiento del sistema y no elimina la incertidumbre sino que crea nuevos espacios para su despliegue. Esa misma incertidumbre es lo que permitirá que las estructuras formales sean *corroídas* por los actores tan pronto como sean creadas. De este modo, la ambigüedad de las estructuras formales y la incertidumbre permiten que los actores tengan un margen de acción para establecer sus propios juegos y reglas. No obstante, éstos pueden no ser instrumentalmente racionales, y pueden establecerse como mitos racionalizados que sólo dan sentido a las negociaciones informales entre los actores. En términos de Meyer y Rowan (1977), *los juegos* y sus reglas pueden establecerse metafóricamente como mitos racionalizados que más que lograr la eficiencia, le dan lógica y legitimidad a las estrategias de los actores. Así, las reglas del *juego* se constituyen como mitos resultado de la acción estratégica, pero en cuanto esas reglas ya no coincidan con sus objetivos, los actores buscarán alejarse de ellas (Friedberg, 1997).

En ese sentido, las tecnologías indeterminadas de la AO pueden ser las que más permiten el establecimiento de las reglas de *juego* y de los *juegos* mismos. En otras palabras, la ambigüedad en las reglas, normas o acciones formales que prevalece en las AO (Del Castillo, 1996 y 2001) puede ser el elemento principal que impida el control total sobre los actores, dándoles la oportunidad a que conformen sus *juegos*. Así, las tecnologías indeterminadas pueden ser las que propicien el establecimiento de *juegos* y reglas del *juego* informales que se arraigan como mitos racionalizados (Meyer y Rowan, 1977) y que son independientes de lo que se ha logrado establecer en la estructura formal. Al ser como mitos racionalizados, los *juegos* y sus reglas no necesariamente siguen una racionalidad limitada, pues más que ser medios para lograr lo deseado, justifican y legitiman el mantenimiento del propio sistema.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990), los juegos presuponen cierta racionalidad limitada y las tecnologías indeterminadas refieren a la preponderancia de la ambigüedad (Cohen y March, 1986; Del Castillo, 1996, 2001); por ello, ambos elementos pueden ser considerados como contrarios. Sin embargo, la estrategia racional de los *juegos* en el SAC puede complementarse con las tecnologías indeterminadas de las AO, en el sentido de que los *juegos* pueden establecerse por las condiciones que sientan las tecnologías ambiguas. Dicha coexistencia puede entenderse con más claridad a partir de la noción del flojo acoplamiento (Weick, 1976), ya que éste permite entender cómo elementos que formalmente serían contradictorios o incompatibles pueden complementarse en la organización.

De esa forma, se observa cómo a pesar de que el flojo acoplamiento entre la estrategia racional de los *juegos* y la ambigüedad de las tecnologías podría dar

una impresión de inestabilidad e incertidumbre en la organización, la articulación y desarticulación constantes de ambos elementos resulta racional y benéfica dentro de la lógica de la ambigüedad; ya que en condiciones de caos permite el cambio y la adaptación gradual de la organización sin que afecte la estabilidad de los elementos que no requieren ser cambiados (Weick, 1976). Esto permite que, a pesar de la ambigüedad en los objetivos, en las tecnologías, en la toma de decisiones o en los decisores, la organización responda a las contingencias que enfrenta.

3.3. El mecanismo de regulación y el constante flujo de decisores

Desde la concepción de Crozier y Friedberg (1990), los mecanismos de regulación son las relaciones de poder más importantes que brindan cierta estabilidad y equilibrio al SAC. Si bien es cierto que los mecanismos de regulación son relaciones estables que dan equilibrio al sistema, también es cierto que la estabilidad de esas relaciones se ve afectada por el constante flujo de decisores que, de acuerdo con March y Olsen (1986), sucede en las AO; ya que son los actores los que definen la naturaleza de sus *juegos*, entonces, si los actores cambian las relaciones de poder también, pues son relaciones no transitivas (Crozier y Friedberg, 1990: 57).

Una relación de poder puede arraigarse como un mecanismo de regulación (Crozier y Friedberg, 1990), pero esto no impide que los actores involucrados en tal relación cambien constantemente, modificando el mecanismo de regulación, pues éste depende de actores específicos. Incluso, el cambio continuo de actores que toman las decisiones, y que son los más propensos para establecer mecanismos de regulación por la importancia de su función, podría significar la revitalización de la estabilidad en la organización; ya que los nuevos decisores traen consigo nuevas estrategias para relacionarse con los demás, estableciendo *juegos* diferentes y un mecanismo de regulación que brinden equilibrio organizacional (Osty *et. al.*, 2007).

El *garbage can* (Cohen *et. al.*, 1972) ayuda a entender cómo los decisores recurren a su cesto de problemas y soluciones, y cómo a partir de éste pueden afianzar el mecanismo de regulación existente. Como se ha visto en la AO, las decisiones no están definidas desde el inicio, se van negociando en el transcurso del proceso y diversos actores pueden intervenir en ellas (Cohen y March, 1986; Del Castillo, 1996, 2001). En ese contexto de ambigüedad, el reciclado de problemas y soluciones con el que cuentan los decisores es elemental para establecer sus *juegos* y conformar mecanismos de regulación, ya que pueden ofrecer e imponer el problema y las soluciones que más convengan a sus intereses. Así, a pesar de la negociación conflictiva y de la cooperación basada en objetivos ambiguos, el decisor puede ofrecer soluciones recicladas que, aunque

no concuerden con los problemas a resolver, le ayudarán a mantener sus relaciones de poder como las más estables e importantes, reforzando así su mecanismo de regulación. Entonces, el proceso de toma de decisiones, aunque sea ambiguo y tenga un constante flujo de decisores, puede permitir el reforzamiento del mecanismo de regulación.

Conclusiones

En este trabajo se ha argumentado que formas de organización, aparentemente opuestas, pueden coexistir y complementarse teóricamente. A partir de las principales características de los SAC y de las AO, se hizo una propuesta teórica que se concreta en tres supuestos: primero, la cooperación entre los actores es conflictiva ante la diversidad de intereses (Crozier y Friedberg, 1990), pero más aún porque los intereses comunes e individuales son ambiguos (March y Olsen, 1997); así, la cooperación no sólo es instrumental sino es ambigua y conflictiva. Segundo, las tecnologías indeterminadas (Del Castillo, 1996, 2001) permiten establecer juegos de poder (Crozier y Friedberg, 1990). Tercero, el cambio constante de los decisores (Cohen y March, 1986) propicia la formación de nuevos mecanismos de regulación (Crozier y Friedberg, 1990), aunque el *garbage can* (Cohen *et. al.*, 1972) puede ayudar a afianzar un mecanismo de regulación ya existente.

Lo que se intenta con ello es dar un ejemplo de cómo pueden complementarse los elementos de constructos teóricos que en apariencia son contradictorios, como las AO y los SAC. Así, a partir de la complementariedad de diversos preceptos teóricos pueden conformarse modelos analíticos que permitan estudiar y comprender a diversas organizaciones, en especial, a las que se encuentran entre la disyuntiva de la racionalidad instrumental-funcional y la ambigüedad-conflicto. Ejemplo de ellas son las universidades públicas. Si bien es cierto que la propuesta teórica desarrollada en este trabajo requiere de una comprobación empírica para justificar su pertinencia y viabilidad, primero es menester comenzar a considerar cómo pueden complementarse diferentes teorías para construir nuevos modelos teóricos que permitan un análisis más preciso, crítico e integral de las organizaciones; modelos que no sean meramente instrumentales, sino que busquen analizar a las organizaciones como espacios multirracionales y con procesos dinámicos en los cuales intervienen y conviven aspectos como la ambigüedad y el poder. Queda pendiente, entonces, un estudio de caso en el cual pueda observarse a una organización a partir de dicha complementariedad.

Bibliografía

- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. En *Gestión y estrategia*, 21(44), 139-152.
- Clegg, S. y Hardy, C. (1996). Some dare call it power. En Clegg, S, Hardy, C. y Nord, W. *Handbook of Organization Studies* (622-641). Londres: Sage.
- Clegg, S., Courpasson, D. y Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*, London: Sage.
- Cohen, M. D. y J. G. March (1986). *Leadership and ambiguity. The American college president*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cohen, M. D., J.G. March y J.P. Olsen (1972). A garbage can model of organizational choice. En *Administrative Science Quarterly*, 1(17), 1-25.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*, México: Alianza.
- De la Rosa, A. (2015). Notas del curso de Estudios Organizacionales II. Doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.
- De la Rosa, A. (2006). El estudio del poder en las organizaciones: Hacia una reconsideración crítica. En *Reflexiones. Economía y políticas públicas*, (10), enero-diciembre, México, Órgano de difusión del Colegio de Postgraduados del CIDE, 59-76.
- De la Rosa, A. (2007). Poder, ambigüedad e institución: re-pensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional. En *Administración y Organización*, 9 (18), junio, 11-29.
- Del Castillo, A. (1996). *Racionalidad limitada y ambigüedad administrativa: Marco conceptual para el estudio de decisiones no programadas en organizaciones complejas*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura). Colegio de México- Centro de Estudios Internacionales. México.

- Del Castillo, A. (2001). Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas. En *Documento de trabajo del CIDE*, (36), México, CIDE-División de Administración Pública, 1-32.
- Friedberg, E. (1997). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Éditions du Seuil.
- Hardy, C. (1994). Power and politics in organizations. En Hardy, C. *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases* (220-237). London: Sage.
- Hickson, D. (1988). Offence and Defense. En *Organization Studies*, 9 (1), 1-32.
- Jepperson, R. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En Powell, W. y DiMaggio, P. (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp.193- 215). México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México.
- March, J. G. (1994). Ambiguity and Interpretation. En March, J. G., *A primer on Decision Making* (175-219). New York: The Free Press.
- March, J. G. (1989). *Decisions and organizations*. New York: Blackwell.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1997). El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política. México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. En *The American Journal of Sociology*, 83(2), 440-463.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Montaño, L. (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. En *Iztapalapa*, 20 (48), enero-junio, 35-52.

- Reed, M. (1998). Organizational Analysis as a Discourse Analysis: A Critique. En Grant, D., Keenoy, T. y Oswick, C. *Discourse and Organization* (193-213). Londres: Sage.
- Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Sewell, G. y Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just in time labour process. En *Sociology*, 26(2), 271-189.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa. Buenos Aires: Aguilar Ediciones.
- Powell, W. y DiMaggio, P. (comp.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. En *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Witten, M. (1997). Narrativa y cultura de la obediencia en el lugar de trabajo. En Mumby, D. *Narrativa y control social. Perspectivas críticas* (132-160). Buenos Aires: Amorrortu.



Fuente: Lowry, L. S., (1930). Coming from The Mill [Imagen]. Recuperado de: http://www.bifurcaciones.cl/2014/09/l-s-lowry-el-pintor-de-la-industrializacion/coming_from_the_mill_print_2/.