

## Reflexiones teóricas sobre la toma de decisiones. Actores e instituciones

## ~~Theoretical reflections on decision making. Actors and institutions~~

Eva Guadalupe Osuna Ruiz<sup>1</sup>  
Universidad de Guadalajara  
México  
eva.osuna@cuaad.udg.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-7944-439X>

DOI: 10.32870/rhgc.a5.n8.6.25a  
Obra bajo licencia internacional:  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0



Recibido: 14/03/2024  
Revisado: 17/04/2024  
Aprobado: 16/06/2024

Norberto Ledesma Maldonado<sup>2</sup>  
Universidad de Guadalajara  
México  
norberto.ledesma@academicos.udg.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-9755-6114>

### Introducción

La toma de decisiones es uno de los puntos esenciales que pueden perfilar la dirección de las Instituciones Culturales y, en este documento se presentan algunas de las posturas teóricas sobre este tema, así como la conceptualización de las instituciones, que podrían sustentar la participación de gestores culturales y especialistas en gestión cultural, como actores y decisores principales en las instituciones culturales.

### Posturas teóricas de la toma de decisiones

Al hablar de la toma de decisiones se puede partir desde el punto de vista del individuo o de la colectividad, además de que se apela a la libertad y a la racionalidad. Así, un individuo goza de la libertad para elegir, por lo regular de manera binaria, una situación u otra, una cosa u otra (lo bueno o malo, lo provechoso o lo perjudicial), con la única limitante de la valoración racional entre los medios y los fines a su alcance; pero también es importante verificar el contexto en el que se lleva a cabo la decisión, hasta llegar a la racionalización de los resultados o consecuencias de la misma y compararlos con lo concebido originalmente; todo ello con una carga de complejidad que proviene de la historia sociocultural del individuo en colectividad.

En primera instancia, Sfez (1987) describe las tres nociones no científicas (prenociones) que componen la ideología de la decisión. La linealidad es la consecución de actos que están relacionados y en los que está implicada la decisión como un acto voluntario que estructura el orden de la misma y formada por cuatro momentos: concepción, deliberación, decisión, ejecución. La racionalidad, por su parte, es el orden estructurado por el individuo al momento de comprender su situación y el contexto de su actuación en la linealidad, desde la concepción hasta la ejecución de la decisión. Y, finalmente, la libertad se origina en el individuo, en su capacidad para generar ideas que puede concretar para bien o para mal, según su propia voluntad.

En todo caso, la linealidad, la racionalidad y la libertad conforman el esquema clásico o tradicional de la decisión que, según Sfez (1987), sigue siendo actualmente el pilar de la ideología que sustenta la praxis administrativa moderna: existe un orden social que le otorga al individuo

1. Doctorante en Gestión de la Educación Superior y Maestra en Planeación de la Educación Superior por parte de la Universidad de Guadalajara. Profesora de tiempo completo con el Perfil Deseable PRODEP en el Centro de Arte, Arquitectura y Diseño de la Universidad de Guadalajara. Miembro del Cuerpo Académico Estudios Interdisciplinarios del diseño en la Educación Superior y Docente de las licenciaturas en Artes para las Expresiones Fotográficas, Plásticas, Teatral y Dancística. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7944-439X>

2. Licenciado en Sociología, y maestro en Urbanismo y Desarrollo por la Universidad de Guadalajara. Profesor de tiempo completo en el Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño de la Universidad de Guadalajara. Imparte asignaturas relacionadas con la sociología y el urbanismo en las carreras de Arquitectura y Urbanística y Medio Ambiente. Orcid: 0000-0002-9755-6114

la libertad de actuar y lo hace responsable de sus actos. Y cuando la decisión está depositada en una instancia de poder político, ésta no tiene la decisión total, ya que éste se diluye por el mismo proceso de linealidad en “competencias fragmentadas y autónomas” (Sfez, 1973, como se citó en Lojkine, 1981, p. 21), en donde es necesario “fragmentar para crear contrapesos [...], para permitir la libertad dentro del orden” (Sfez 1987, p. 11).

Por su parte, Crozier (1964) citado por Lojkine (1981) argumenta que el mismo contrapeso ocurre entre tres subsistemas que son interdependientes: el administrativo, el político o deliberativo, y el extralegal o revolucionario. A lo que Sfez (1973) citado por Lojkine (1981) asegura que, si los dos primeros subsistemas conforman la clase política, producen el desequilibrio de tal interdependencia y provocan la violencia del subsistema restante por la situación de crisis (págs. 23-24).

Sin embargo, Crozier (1992) expone que para explicar tal crisis basta con analizar tendencias recientes como:

El desarrollo de la complejidad de los fenómenos humanos en su aspecto colectivo, y el desarrollo de la libertad individual en el seno de una sociedad más desarrollada: mientras más complejidad existe, más es posible para los individuos escapar de las restricciones [...], habrá más libertad. (p. 96)

En efecto, el individuo no puede estar al margen de la sociedad y de sus instituciones. Entre más pequeña es la colectividad más se notan los fines y los efectos concretos de una decisión individual y más problemáticos son los mecanismos para llegar a una decisión colectiva; y, entre más grande es la colectividad, como en el caso de las sociedad moderna y posmoderna, los fines y los efectos de una decisión se vuelven más endebles, anónimos y abstractos.

En todo caso, la libertad del individuo se ve coartada cuando la pequeña colectividad a la que pertenece decide realizar u omitir acciones con intereses o fines que resultan opuestos o diferentes a los suyos. Y la misma libertad del individuo se ve diluida cuando su propia decisión versa en algo tan general e impersonal que no incide directamente en su entorno inmediato.

Ahora bien, el proceso de aprehender de los resultados de una serie de decisiones individuales o, sobre todo, colectivas, lleva a la institucionalización de los mismos, de tal manera que no se examinan nuevamente (y bajo nuevas y diferentes circunstancias) las decisiones que devinieron en algo distinto a lo deseado inicialmente, y entonces se constituyen las normas formales e informales que rigen, a partir de experimentarlas, el comportamiento individual y colectivo, precisamente para evitar los efectos negativos en el grupo humano y en cada uno de los sujetos que lo componen. En este sentido, tanto la libertad como la racionalidad para decidir algo están delimitadas, en teoría, por estos principios valorativos, sin que existan cuestionamientos significativos (es por ello por lo que resulta tan difícil modificar las tradiciones).

Crozier y Friedberg (1990) exponen que “las normas que utiliza un individuo son resultado de un aprendizaje cultural, es decir, de una socialización reforzada por las sanciones del medio” (p. 265).

Pero, por otra parte, también es cierto que, en la práctica, no hay un cumplimiento ciego

de estos valores normativos ni hay una exposición continua y permanente de las razones que inciden en una decisión; esto es, las personas aprenden formas culturales y aplican juicios de sentido común en la práctica cotidiana, antes que observar el orden social establecido o que estar razonando constantemente todas y cada una de sus acciones.

Aunque, también cabe destacar que quienes conocen dicho orden muchas veces lo interpretan y lo utilizan para su provecho, consiguiendo con ello cierto poder sobre los demás; derivando en dos situaciones. La primera es en cuanto a la decisión gremial en pos de un ideal identitario que derive en una transmisión de valores: la nación, la patria, la religión, la familia; las instituciones, en general. La segunda tiene que ver con la toma de decisiones como herramienta o elemento de poder político y económico.

A lo que Sfez (1987) declara que es necesario registrar los límites de un campo de acción, al mismo tiempo que se determina la vinculación entre fines y medios, de tal manera que se puede definir el problema y elegir la vía más racional en la que se comparan conjuntos de fines y medios.

Para Jürgen Habermas (1999), desde una postura opuesta a la concepción estructural funcionalista, la toma de decisiones está enmarcada en la racionalidad comunicativa, que forma parte de la categoría de acción comunicativa, establecida por él para analizar y criticar el papel de la modernidad que transforma las acciones sociales del mundo de la vida en instituciones delimitadas como parte del sistema social.

En este sentido, Habermas (1992) expresa que el mundo de la vida consiste en una serie de acciones cooperativas generadas a través de la comunicación, las cuales se sustentan en tradiciones culturales, al margen de procedimientos sistémicos.

Habermas (1999) relaciona la toma de decisiones con la conformación del consenso, a través de la cual se racionalizan las relaciones sociales:

En la medida en que las acciones sociales quedan coordinadas a través del entendimiento, son las condiciones formales del consenso racionalmente motivado las que determinan cómo pueden racionalizarse las relaciones que los participantes en la interacción entablan entre sí. Básicamente éstas pueden considerarse racionales en la medida en que las decisiones sí/no que en cada sazón sirven de soporte al consenso surgen de los procesos de interpretación de los participantes mismos. (p. 433).

Rodríguez Mansilla (2008) plantea que, para Luhmann las decisiones corresponden a las comunicaciones efectuadas en una organización, la cual está enmarcada socialmente en un nivel sistémico, por lo que la toma de decisiones se vuelve compleja, ya que se sustenta en la selección específica (contextual o coyuntural) de entre múltiples elementos de decisión, encaminada a la elección de algunas de esas alternativas de decisión o a la generación (o negación) de nuevas decisiones, como resultado de comunicaciones de decisión previas que, a su vez, determinarán comunicaciones de decisión posteriores, enlazadas en cuanto a puntos críticos referenciales, en un sentido similar o contrario; cabe mencionar que este proceso involucra el acceso a la

información y que ésta es apropiada por cada decisor, así como la influencia recíproca o impuesta que pudiera haber entre decisores, en sus relaciones. De tal manera que elegir, o no, alguno de los elementos seleccionados, o generar o negar nuevas decisiones, de manera individual o colectiva, con más o menos información, con influencia recíproca o coercitiva, a través de las comunicaciones de decisión establecidas en el sistema social, convierte a la organización en un sistema autorreferente que se constituye de forma autopoiética, y que se diferencia y se ve afectada por las acciones y decisiones de otras organizaciones.

## **Las instituciones**

Como vimos antes, los individuos, a través de las interacciones sociales y de las prácticas organizacionales cotidianas crean convenciones (regularidades), conforman estructuras y generan instituciones que, finalmente, suponen convenientes para la convivencia armónica, como parte de un proceso dialéctico que va desde el conflicto hasta la apropiación intersubjetiva de los medios de control; por lo que dichas instituciones se conciben significativamente por parte de los individuos como marco normativo que delimita sus acciones, sea por convencimiento o por temor a las consecuencias sociales. Se podría plantear, entonces, que las instituciones son generadas por las acciones racionales de los individuos (como resultado de sus decisiones), pero también son generantes de comportamientos estándar, de regularidades y de medios de control; no sólo delimitan las acciones de los individuos, sino que también afecta en las decisiones que toman.

El conflicto surge cuando dichas instituciones no fueron consensuadas por los individuos, sino impuestas como parte de una réplica de modelos, como el económico, que choca con otras instituciones, por ejemplo, las culturales; o cuando se encuentran desfasadas en el tiempo o en su naturaleza, en cuanto a medios y fines. Adicionalmente, el conflicto ocurre siempre que se ve afectada la esencia del individuo, y cuando las instituciones no cumplen con los fines para las que fueron creadas. Entonces, inicia un proceso de crisis que deviene en nuevas convenciones y estructuras hasta reconfigurar las instituciones.

En este sentido, existen dos corrientes principales para analizar a las instituciones. Por una parte, la que considera a las instituciones como algo dado y que se enfoca en la función de las mismas para mantener un orden establecido. Y por la otra, la que resalta la importancia de la participación de los individuos en la configuración de nuevas dinámicas institucionales a través de la toma de decisiones.

Para tal efecto, se exponen aquí las siguientes definiciones de institución, que darán sustento a lo antes descrito, pero también a la propuesta de considerar a los gestores culturales en el proceso de la toma de decisiones en las Instituciones culturales.

Weber:

Comunidades en las que se presenta el siguiente estado de cosas:

1) en contraposición con la “unión de fines” voluntaria, la imputación sobre la base de circunstancias puramente objetivas, independientes de las explicaciones de los imputados,

2) en contraposición con las comunidades por consenso, carentes de un ordenamiento racional deliberado y, por tanto, amorfas respecto la existencia de tales ordenamientos racionales, creados por los hombres, y de un aparato coercitivo en cuanto circunstancia codeterminante del actuar (Weber, 1990; citado por Acosta 2003, pp 53-54).

Giddens:

Los modos básicos de actividad social que sigue la mayoría de los miembros de una determinada sociedad. Las instituciones suponen normas y valores a los que se ajustan gran número de individuos, y todos los modos institucionalizados de conducta se encuentran protegidos por fuertes sanciones. Las instituciones forman el fundamento de toda sociedad, pues representan modos relativamente fijos que perduran en el tiempo (Giddens, 1996; citado por Acosta 2003, p. 53).

Como se puede observar, las definiciones anteriores, aunque desde distintas perspectivas coinciden en los elementos del consenso, la introyección de estructuras sociales y los medios de control social, mismos que podrían ser considerados en la toma de decisiones en las instituciones culturales, por lo que se considera relevante la siguiente conceptualización planteada por Palomar (2011), ya que recupera dichos elementos:

Entendemos las instituciones como sistemas complejos que obedecen a propósitos objetivos y que cuentan con los medios necesarios para hacer efectivos los principios sociales ordenadores de su vida interna. Se asume que el vínculo entre las instituciones y el contexto social en el que están insertas es dialéctico, generando de esta manera diversas tensiones entre los distintos planos en juego (p. 25).


Definición que ubica a las instituciones culturales como un sistema vinculado con el contexto social y cultural. Por lo que los procesos de toma de decisiones por consenso implementadas al interior de estas instituciones impactarían en el entorno social y cultural a través de los actores beneficiados.

## **Conclusiones**

Se puede observar que la teoría de toma de decisiones tiene un marco orientado desde la economía y la psicología, puesto que son las ciencias que más han abordado sobre el tema. También se nota que las Ciencias Políticas y Sociales han ido abonando contenido a esta materia, enfocado hacia el individuo y la sociedad.

Para relacionar lo expuesto por Crozier (1964) citado por Lojkin (1981), en el ámbito de la cultura, los proyectos de gestión cultural institucionalizados se podrían enmarcar en el subsistema administrativo; los proyectos provenientes de una política cultural, en el subsistema político o deliberativo, y, los proyectos de gestión cultural alternativos, en el subsistema extralegal o revolucionario.

En este sentido, la crítica del orden social establecido, así como la propuesta de nuevas políticas públicas incluyentes y democráticas que generen una verdadera participación de los gestores culturales en la toma de decisiones de las instituciones culturales, permitirán establecer nuevas estrategias de intervención en funciones que impliquen la toma de decisiones a través de mecanismos innovadores.



Las instituciones son generadas por las acciones racionales de los individuos (como resultado de sus decisiones), pero también son generantes de comportamientos estándar, de regularidades y de medios de control (que no sólo delimitan las acciones de los individuos, sino que también afecta en las decisiones que toman), lo anterior se refleja en la práctica con los gestores culturales al interior de las instituciones culturales.

La toma de decisiones colectivas, en donde las tradiciones y costumbres juegan un papel fundamental en la toma de decisiones al interior de las comunidades culturales, ya que influyen en los valores, creencias y comportamientos de los individuos.

Los hacedores de políticas públicas en el ámbito de la cultura, si consideraran la participación de actores, como los gestores culturales y especialista en gestión cultural para la toma de decisiones en el establecimiento de políticas culturales de una entidad, estas tendrían un mayor impacto colectivo; ya que estos actores tienen experiencia en la ejecución de proyectos culturales, y sobre todo el conocimiento de las necesidades de la comunidad.

## Bibliografía

Acosta S., A. (2003). *Estado, políticas y universidades en un período de transición*. México. Fondo de Cultura Económica

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.

Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus.

Habermas, J. (1992). *Teoría de la acción comunicativa, II. Crítica de la razón funcionalista*. Taurus.

Lojkin, J. (1981). *El marxismo, el estado y la cuestión urbana*. Siglo Veintiuno Editores.

Palomar V., C. (2011). *La cultura institucional de género en la Universidad de Guadalajara*. México: ANUIES.

Rodríguez Mansilla, D. (2008). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Sfez, L. (1987). *La decisión*. Fondo de Cultura Económica.

## Webgrafía

Crozier, M. (1992). El cambio en las organizaciones públicas. *Gestión y Política Pública*, 1 (1), 93-100. [https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/cide/num\\_anteriores/Vol.I\\_No.I\\_2dosem/CM\\_Vol.I\\_No.I\\_2dosem.pdf](https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/cide/num_anteriores/Vol.I_No.I_2dosem/CM_Vol.I_No.I_2dosem.pdf)