

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
Tesis Licenciatura en Trabajo Social

La toma de decisiones en organizaciones participativas

Natalia Castagnet Lacuesta

Tutor: Antonio Pérez García

2003

ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción

1.1. Presentación	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Fundamentación	3
1.4. Delimitación del problema de investigación	4

Capítulo 2: Raíces teórico – ideológicas de la toma colectiva de decisiones

2.1. La democracia antigua	5
2.2. El pensamiento de Platón y Aristóteles	8
2.3. La Edad Media	10
2.4. Los orígenes del pensamiento sociopolítico moderno: Hobbes, Locke y Rousseau	11
2.5. Liberalismo	18
2.6. Marxismo	20
2.7. Anarquismo	23
2.8. Reflexiones finales	26

Capítulo 3: Elementos conceptuales para el estudio de las organizaciones y las decisiones

3.1. Las organizaciones	28
3.2. La decisión como fenómeno específico	
3.2.1. Distintas teorías acerca de la toma de decisiones	32
3.2.2. Conceptualizando la decisión: Sfez y Luhmann	36
3.3. Reflexiones finales	42

Capítulo 4: Las experiencias

4.1. Consideraciones metodológicas	43
4.2. Las organizaciones	44
4.3. Análisis comparativo	49
4.4. Reflexiones finales	50

Capítulo 5: La toma de decisiones en organizaciones que deberían ser participativas

5.1. El problema de la democratización	52
5.2. El problema de la burocratización	53
5.3. El poder normativo de lo fáctico	55
5.4. La relación mayoría – minoría	57
5.5. El problema de la delegación	59
5.6. El problema de la igualdad	61
5.7. Reflexiones finales	62

Capítulo 6: Conclusiones

63

Bibliografía

65

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN

En el paso del siglo XX se ha ido produciendo un cambio en el curso del pensamiento que se ha dado en llamar posmodernidad¹, en el que el individualismo, la privatización, el hedonismo, el narcisismo y el consumo prevalecen a las acciones colectivas.

Se produce un debilitamiento de las posturas políticas e ideológicas y una sobrevaloración de las cuestiones subjetivas. No se trata de una despolitización, ya que proliferan las asociaciones, sino una contracción de objetivos universales por individuos atentos a sí mismos, apáticos y sin convicción.

Es la era de la información y la expresión, en la que se privilegian las opciones privadas, la diversidad, el multiplicar la oferta para que el individuo decida más, pero esto contribuye a la indiferencia por saturación de información y estimulación. “Los partidos, las elecciones siguen “interesando” a los ciudadanos pero de la misma manera (o incluso menos) que las apuestas, el parte meteorológico o los resultados deportivos. La política ha entrado en la era de lo espectacular, liquidando la conciencia rigorista e ideológica en aras de una curiosidad dispersada, captada por todo y nada.”² Se utiliza la información y animación para movilizar puntualmente la atención del electorado, pero “para la mayoría, las cuestiones públicas (...) se vuelven *ambiente*, movilizan durante un tiempo y desaparecen tan deprisa como aparecieron”³. Se produce una retracción de las acciones colectivas estables.

Ante esta situación nos preguntamos qué características adoptan los procesos decisorios colectivos en la época actual, y cuáles son sus perspectivas. Pero nos centraremos en los mismos desde el análisis de las organizaciones.

En el presente trabajo me propongo abordar los procesos de toma de decisión en un tipo particular de organizaciones que llamaré *participativas*.

El concepto de organización designa para Lapassade uno de los niveles del sistema social, intermedio al de grupo e institución, regido por formas específicas⁴. Se trata de la acción de un conjunto de personas sobre sí mismo antes que sobre el exterior (lo que supone la diferenciación, la división de tareas y distribución de roles) con miras a cumplir una función⁵.

Defino como *participativas* a aquellas organizaciones cuya estructura está diseñada con vistas a asegurar la más amplia participación de sus integrantes en la toma de decisiones, y en las que ésta se constituye no sólo como medio sino también como fin o como valor.

Hablaremos de participación en el sentido que le da Coraggio al término, es decir

¹ LIPOVETSKY, Gilles. *La era del vacío* (Barcelona: Ed. Anagrama, 1986).

² LIPOVETSKY, Gilles. Ob. Cit., p39.

³ LIPOVETSKY, Gilles. Ob. Cit., p41.

⁴ LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia* (Barcelona: Granica, 1977), p17.

⁵ LAPASSADE, Georges. Ob. Cit., p259.

como el proceso de tomar parte en decisiones y acciones colectivas⁶.

Parto del supuesto de que la adopción de decisiones debe adquirir características particulares en este tipo de organizaciones.

El trabajo se desarrolla en el plano de una aproximación teórica al tema desde distintas vertientes: las teorías de organizaciones, las teorías de la decisión, y las teorías políticas, estas últimas en el entendido que no se puede reducir el análisis organizacional a la mera organización. Esto se complementa con el estudio descriptivo de algunas organizaciones participativas que sirvan como referencia a la reflexión, como forma de no perder contacto con la dimensión concreta de la intervención profesional.

En una primera parte del trabajo indagaremos acerca de las raíces teóricas e ideológicas de la toma colectiva de decisiones, desde la democracia antigua a la constitución del pensamiento moderno.

Luego conceptualizaremos acerca de los procesos que adoptan los sistemas organizacionales y las dinámicas de la decisión, éstas últimas desde distintas miradas.

Tomaremos algunas organizaciones participativas actuales con características diferentes, como forma de aproximarnos a la dimensión concreta de los procesos decisorios y plantear líneas de análisis acerca de sus puntos críticos.

Finalmente profundizaremos en algunos de los procesos que se constituyen en obstáculos o condiciones a la toma participativa de decisiones en las organizaciones, a partir de la incorporación de aportes teóricos más amplios.

1.2. OBJETIVOS

Objetivo general:

Construir un marco teórico para analizar los procesos de toma de decisión en organizaciones participativas, tendiendo a promover la discusión al respecto.

Objetivos específicos:

- Estudiar las raíces teóricas e ideológicas de las propuestas participacionistas y el pensamiento acerca de la toma colectiva de decisiones.
- Conocer cuáles son las características propias que asumen los procesos de toma de decisión en organizaciones participativas, tanto desde el punto de vista teórico como concreto.

⁶ CORAGGIO, José Luis. "La participación popular: ideología y realidad", en Revista de Trabajo Social N°9 (Montevideo: Ed. Eppal, 1990), p35.

1.3. FUNDAMENTACIÓN

En la definición misma del Trabajo Social están implícitos conceptos que están ligados indisolublemente al de organización: participación, actores sociales, sociedad civil, entre otros⁷. Pero si bien el Trabajo Social se ha dedicado al estudio de estos últimos conceptos, no lo ha hecho desde la perspectiva del análisis organizacional, a pesar de ser uno de los principales campos de acción las organizaciones (cooperativas, organizaciones barriales, etc.).

La observación de este contraste entre el escaso aporte teórico del Trabajo Social al estudio de las organizaciones y su amplio involucramiento práctico en ellas ha sido uno de los motivadores fundamentales de este trabajo.

La misma apreciación corre para el campo de las decisiones. El Plan de Estudios de la Licenciatura en Trabajo Social establece las dos dimensiones de la intervención profesional: la asistencial y la educativo promocional, señalando dentro de los aspectos de la última el siguiente: "Contribuye a que los Sujetos (individuos, grupos, organizaciones, unidades territoriales, etc.) superen su autopercepción y el alcance de su acción en tanto actores sociales, facilitando el análisis de los factores sociales y culturales involucrados en su situación a fin de definir alternativas de acción, una toma de decisiones democrática, seleccionando aquellas que sean viables respecto a sus posibilidades concretas de obtener logros"⁸.

Sin embargo el estudio de los procesos mismos de toma de decisiones -el "cómo"- no ha sido desarrollado desde el Trabajo Social (salvo enmarcado en el tema de "participación" y quedando en el plano del "deber ser").

Por otro lado los estudios provenientes de las disciplinas que más han profundizado sobre el tema también presentan carencias en este sentido: desde la Administración se han centrado en formular los procedimientos decisorios "óptimos" según criterios de racionalidad y eficiencia, permaneciendo de esta forma en el plano de lo normativo⁹. Desde la Ciencia Política se suele tratar la toma de decisiones a un nivel más global y en el plano de lo empírico¹⁰. Pero la explicación acerca de lo que acontece a nivel concreto presenta vacíos, más aún en los casos de organizaciones participativas.

Mi interés en abordar este tema está sustentado en la observación de estos procesos en mis prácticas curriculares, en mi actividad laboral, en el Taller de Investigación de la Licenciatura y en mi propia experiencia de participación en organizaciones sociales. Y a partir de ello, en la comprobación de que por lo general las decisiones no se toman de forma tan participativa como se supone y espera.

El tema de los procesos decisorios está ampliamente problematizado en la vida interna de las organizaciones, pero más que nada a nivel de reclamo o queja. Sin embargo vemos que tampoco desde estos mismos ámbitos se promueve una discusión seria al respecto.

Considero que a largo (y no tan largo) plazo estos silencios redundan en un debilitamiento de dichas organizaciones. El estudio de estos procesos se hace, por tanto,

⁷ Ver por ejemplo la definición del Trabajo Social, en: ANDER-EGG, Ezequiel. *Diccionario del Trabajo Social* (Bs. As.: Ed. Lumen, 1995), pp. 296-297.

⁸ UDELAR. FCS. DTS. Licenciatura en Trabajo Social. República Oriental del Uruguay (1992): *Plan de Estudios*.

⁹ LUHMANN, Niklas. "Organización y Decisión", en *Organización y Decisión.. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo* (México: Ed. Antrophos, 1997), pp5-7).

¹⁰ SFEZ, Lucien. *Crítica de la decisión* (México: FCU, 1984), pp7-9.

necesario para ganar en comprensión de la realidad social, imprescindible para el logro de una apuesta verdaderamente participativa.

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Intento someter a examen, a la luz de la teoría disponible, las siguientes preguntas:

- / ¿Cómo ha sido vista la toma colectiva de decisiones en distintas épocas y a través de distintas ideologías?
- / ¿Cuáles son los modelos teóricos disponibles que pueden encuadrar el estudio de los procesos decisorios en las organizaciones?
- / ¿Qué hay en común, si lo hay, en los procesos decisorios en organizaciones participativas, aún cuando difieran en la forma de llevar adelante la intención participativa?
- / ¿Cuáles son los factores organizacionales que intervienen en estos procesos?
- / ¿Es posible una toma de decisiones realmente participativa? ¿Dentro de qué límites?
- / ¿Qué retos debe afrontar quien pretende promover la toma participativa de decisiones en la época actual?

Como se puede observar el conjunto de estas preguntas es muy abarcativo, y cada una de ellas merecería una investigación propia. Pero por tratarse de un tema que no ha sido desarrollado y compilado se puede decir que el estudio es exploratorio y aporta profundidad en términos generales. Es decir que me planteo problematizar el tema; no tratar de buscar respuestas acabadas sino ser un punto de partida para la discusión y para posteriores estudios.

CAPÍTULO 2.

RAÍCES TEÓRICO - IDEOLÓGICAS

DE LA TOMA COLECTIVA DE DECISIONES

2.1. LA DEMOCRACIA ANTIGUA

Atenas

La vida política de los antiguos atenienses está totalmente condicionada por la Ciudad (*polis*), que constituye la unidad política, equivalente a los Estados modernos. La Ciudad representa la civilización, y la ley constituye la garantía del orden político y social. La simple decisión o Diké es sustituida por una legislación fija, escrita, conocida y respetada.¹¹

Los regímenes políticos que sirven como marco de referencia son tres: la monarquía, la oligarquía y la democracia.

La democracia se refiere en primer lugar a la igualdad política, basándonos en Herodoto y Pericles¹², y los otros términos que se utilizan para caracterizarla hacen referencia a la igualdad: isonomía (igualdad de leyes para todos), isegoría (igual participación en los negocios públicos, o igual derecho a hablar), e isocracia (igual participación en el poder).

En la postura ética de la época (siglo V a.c.) la virtud del individuo es la de ciudadano. Como explica Held, "los hombres solamente podían realizarse a sí mismos adecuadamente y vivir honorablemente como ciudadanos, en y a través de la *polis*, dado que la ética y la política estaban unidas en la vida de la comunidad política"¹³. El que no participaba en los asuntos públicos era considerado un inútil. "El principio de gobierno era el principio de una forma de vida: *la participación directa*"¹⁴. Los ciudadanos son gobernadores y gobernados. Las decisiones y las leyes se apoyaban en la convicción (por el mejor argumento) a partir de la disertación libre y sin limitaciones, y no en la mera costumbre o la fuerza.

La estructura político-organizacional de la democracia ateniense era la siguiente:

La asamblea era el órgano soberano, abierta para todos los ciudadanos, con un quórum de 6000 ciudadanos y un mínimo de cuarenta sesiones al año. Su poder era ilimitado, abarcando las funciones legislativa y judicial. Se debatían y votaban todos los grandes asuntos: estructura legal, finanzas, cuestiones internacionales, ostracismo. Siguiendo a Held, "a pesar de que siempre se buscaba la unanimidad (*homonoia*) en la creencia de que los problemas podían resolverse de forma adecuada para el interés común, se reconocía la posibilidad de la existencia de grandes diferencias de opinión y de enfrentamientos de intereses individuales. La asamblea permitía que los asuntos espinosos se aprobasen por la regla de la mayoría, tras una votación formal. La votación era una forma de hacer explícitas las diferencias de parecer, así como un procedimiento para

¹¹ TOUCHARD, Jean. *Historia de las Ideas Políticas*. (Madrid: Ed. Tecnos, 1977), pp26-28.

¹² TOUCHARD, Jean. Ob. Cit., p30.

¹³ HELD, David. *Modelos de democracia* (Madrid: Alianza Editorial, 1996), p32.

¹⁴ Idem.

legimitar la resolución de asuntos importantes y/o urgentes.

Los griegos inventaron el procedimiento de la votación formal probablemente para legitimar las decisiones ante posiciones enfrentadas. Pero el ideal siguió siendo el del consenso, y no está claro que ni siquiera una mayoría de los asuntos fuese votada"¹⁵.

El Consejo de los 500 era un comité ejecutivo, que organizaba y proponía las decisiones públicas ante la asamblea. Estaba constituido por 500 integrantes elegidos por sorteo entre los ciudadanos mayores de treinta años. El cargo duraba un año y podía ser ejercido solamente dos veces en la vida.

El Comité de 50 guiaba y hacía propuestas al Consejo. Se formaba "por rotación de los miembros del Consejo, que desempeñaban el puesto durante una décima parte del mandato anual"¹⁶ y tenía un presidente elegido cada día por sorteo, que custodiaba "durante veinticuatro horas el sello del Estado y las llaves del archivo y de los templos"¹⁷.

Existían los Tribunales, jurados populares de más de 201 ciudadanos y muchas veces de más de 501, y los Magistrados, con función ejecutiva, ejercida por un consejo de diez personas. Tribunales y Magistrados eran elegidos por un período no renovable de un año, y absolutamente todos los cargos públicos eran pagos, incluso a veces también la asistencia a la asamblea.

Los antiguos griegos inventaron las votaciones y el sorteo, pero no se practicaba la representación, ya que se consideraba que la soberanía reside en el pueblo y no se delega.

El sorteo para la elección de cargos era visto no sólo como manifestación de la voluntad divina, sino sobretodo como el mejor medio de mantener la rigurosa igualdad inicial de posibilidades. A su vez permitía contener los autoritarismos y evitar las intrigas dentro de la Asamblea¹⁸. Sólo algunas magistraturas eran sometidas a votación, como la función de estratega, cuando importaba el programa político o las cualidades personales. Sin embargo la elección por voto siguió siendo considerada aristocrática y sólo fue elogiada por algunos teóricos.

También se practicaba el ostracismo, el que permitía "desterrar a cualquier personalidad que parezca cobrar demasiada importancia. La preocupación esencial parece ser defender el régimen contra la influencia particular de un individuo o de una camarilla"¹⁹.

Finley intenta establecer cuál fue la realidad sobre la participación e interés político, y plantea que en una población de 40.000 a 25.000 ciudadanos, con la selección por sorteo y el principio de rotación, se estima que "en una década, algo así como el cuarto o el tercio de la totalidad de los ciudadanos de más de treinta años debieron ser miembros del consejo, prestando sus servicios diariamente (en principio) a lo largo de todo el año, y durante una décima parte de ese año en pleno servicio"²⁰ como miembro del comité. A esto se suma "los cientos de ciudadanos que tenían experiencia de tribunales, que juzgaron no pocas veces pleitos políticos; los cientos de magistrados (...), y los hombres que habían servido en el extranjero tanto en el ejército como en la flota"²¹ (los cuales tenían la libertad de asistir a la asamblea). Concluye en que por lo menos la mitad de los atenienses decidía sobre los asuntos públicos.

¹⁵ HELD, David. Ob. Cit., p 36.

¹⁶ ARISTÓTELES. *Política* (Barcelona: Ed. Altaya, 1993), p332

¹⁷ Idem.

¹⁸ TOUCHARD, Jean. Ob. Cit. p32.

¹⁹ TOUCHARD, Jean. Ob. Cit., p32.

²⁰ FINLEY, M.I. *El nacimiento de la política* (Barcelona: Ed. Crítica, 1986), p101.

²¹ Idem.

En cuanto al interés cualitativo, utilizaremos nuevamente las palabras de Finley: "no existían partidos políticos estructurados y no había un gobierno en el sentido de un grupo fijado o elegido de hombres, a quienes se confiase oficialmente por un tiempo el derecho o el deber de presentar propuestas políticas a la asamblea, y que tuvieran el poder, más o menos ilimitado, de hacer obligatorias las decisiones. Efectivamente, cuando la asamblea se reunía temprano al amanecer, a menudo tenía ante sí una propuesta preparada por el consejo. Sin embargo, ese cuerpo de 500 hombres, que se renovaba anualmente y era elegido por sorteo, aunque se ocupaba de todos los temas administrativos y asimismo preparaba la legislación, no era un "gobierno" según lo entendemos nosotros. Tampoco existía una oposición oficial. Las alternativas políticas eran formuladas por una pequeña clase política para la que no hay un término técnico porque carecía de existencia organizada. A ellos les incumbía la tarea de dirigir sus propuestas a través del consejo y la asamblea, y finalmente esta última era libre de aprobar, enmendar o rechazar cualquier recomendación, cualquiera que fuese su origen"²².

El liderazgo exigía amplitud de conocimiento, aparte de carisma y destreza retórica, y la participación personal directa era necesaria, sin perjuicio de que en ocasiones se contara con "expertos lugartenientes"²³ para persuadir a la asamblea, pero Finley no cree que la política ateniense se limitara a la destreza oratoria.

Existía acceso a la información por escrito: "había archivos públicos en cierto modo y el estado ateniense (a diferencia de muchos otros) también llenaba los espacios públicos con una colección extraordinaria de noticias, a menudo inscritas en piedra o en bronce, incluso listas de impuestos, tratados y cuentas públicas"²⁴, pero se estimaba que éstos eran consultados sólo por los expertos políticos y magistrados, y cuando en las asambleas se hacía referencia a documentos, éstos no se verificaban. De todas formas Finley considera que en una "sociedad cara a cara" existían cotidianamente oportunidades para comentar noticias y debatir, es decir "para la permanente educación política"²⁵.

Existían también las alianzas y conflictos, y la corrupción. "Como había muchos foros para la discusión y educación política, es preciso creer que los utilizaban los hombres de ambición política (y sus partidarios), con el fin de lograr ventajas para sí mismos y para sus maniobras políticas. Las campañas y las intrigas políticas fueron sin duda continuas e incansables, de un tipo que nosotros desconocemos, precisamente porque se dirigían en definitiva a la toma de decisiones real más que a la elección de representantes que tendrían el poder de decisión"²⁶.

Hay que tener en cuenta que no estaban comprendidos dentro de la categoría de ciudadanos las mujeres, los esclavos y los inmigrantes, y la vida política seguramente estaba dominada por las familias ricas, pero relativizó el concepto manejado por algunos autores de "exclusivismo" de la democracia griega²⁷ considerando que estas limitaciones responden a una situación histórico-cultural de la que el mundo no es ajeno incluso hoy en día.

²² FINLEY, M.I. Ob. Cit., p102.

²³ FINLEY, M.I. Ob. Cit., p107.

²⁴ FINLEY, M.I. Ob. Cit., p110.

²⁵ FINLEY, M.I. Ob. Cit., p111.

²⁶ Idem.

²⁷ Por ejemplo: HELD, David. Ob. Cit., pp38-43; DAHL, R. *La Democracia y sus críticos* (Barcelona: Ed. Paidós, 1993), p32.

Roma

La organización política de la antigua Roma era diferente.

Sólo se celebraban asambleas cuando eran convocadas para un objetivo concreto, citaciones que podían ser invalidadas por un magistrado de alto rango o por "auspicios desfavorables"²⁸. No había discusión, sólo votación, y el recuento no era por individuos sino por grupos.

Existían *contiones*, que eran las reuniones públicas de discusión de las propuestas entre la convocatoria y la asamblea.

Como relata Finley, "los magistrados romanos, sin sueldo, eran elegidos por el voto popular -no había selección por sorteo en este sistema-, pero tanto los propios candidatos como los que tenían el derecho de nombrarlos procedían de la élite"²⁹. Si bien los cargos duraban un año, los magistrados de más categoría gozaban de poderes superiores a los de Atenas, y al finalizar su mandato podían ingresar en el senado ocupando un cargo vitalicio.

El senado y no la asamblea era el órgano fundamental en la estructura, el verdadero gobierno, por lo que se puede hablar del régimen más como una oligarquía que como una democracia³⁰. Esto no excluye que el pueblo romano haya ejercido su influencia en ocasiones mediante manifestaciones y agitaciones públicas.

2.2. EL PENSAMIENTO DE PLATÓN Y ARISTÓTELES

"Curiosamente" no han perdurado escritos acerca de los fundamentos y detalles de la polis democrática de ningún pensador antiguo; los grandes pensadores griegos conocidos hasta nuestros días, como Tucídides, Platón, y Aristóteles, han sido fuertes críticos de la misma³¹.

Platón

Platón critica el tipo de gobierno en que "reina una mezcla encantadora y una igualdad perfecta, lo mismo entre las cosas desiguales que entre las iguales"³², y sostiene que en la democracia nunca gobiernan los competentes. "Piensa que son sólo los filósofos, quienes han dedicado sus vidas a perseguir el verdadero saber, la episteme, los que deben velar por el orden ciudadano desde el poder"³³.

Su teoría política se origina en el principio socrático de que gobernar es un oficio técnico como cualquier otro, basado en el conocimiento, y sólo el experto puede conseguir los objetivos correctos, incluso con capacidad para actuar por encima de las leyes escritas (principio del despotismo ilustrado).

Se opone a la democracia y a la aristocracia por considerarlas demagógicas y

²⁸ FINLEY, M.I. Ob. Cit., p115.

²⁹ FINLEY, M.I. Ob. Cit., pp116-117.

³⁰ FINLEY, M.I. Ob. Cit., p119.

³¹ HELD, David. Ob. Cit., p30.

³² Platón: La República, citado por HELD, David. Ob. Cit., p44.

³³ GARCÍA GUAL, Carlos. "Platón", en CAMPS, Victoria (comp.). *Historia de la ética*. Vol. I. (Barcelona: Ed. Crítica, 1988), p86.

reflejar las pasiones de la masa. "Platón siente una tremenda desconfianza hacia hacia esa "enorme bestia", alborotada e inconsecuente, que es la muchedumbre de la democracia extrema, esa masa torpe que se deja sobornar por los demagogos y que gusta de la adulación y es presa de arrebatos pasionales"³⁴. Considera que en la democracia el pueblo sólo admira a los líderes aduladores, aquellos que "se digan muy celosos por los intereses del pueblo"³⁵, pero éstos actúan para conservar su propia posición y la estrategia política se fundamenta en la dependencia del favor popular.

La concepción de Platón del gobernante se legitima en el servicio a la comunidad, el bien común. Cree que una falsa igualdad conduce a las disputas entre facciones, lo que hace que cada facción luche por sus propios intereses más que por los del conjunto.

Sin embargo en una segunda etapa de su pensamiento, a partir de El Político, modifica un poco su planteo por un lado reconociendo que ningún gobierno puede sostenerse sin algún tipo de consentimiento popular, y por otro proponiendo la obediencia a las leyes como un segundo bien, considerando que el político perfecto que gobernara con total sabiduría no se presenta en la realidad.

Aristóteles

Aristóteles define al ciudadano como "aquel a quien le está permitido compartir el poder deliberativo y judicial" de una ciudad³⁶. El buen ciudadano debe poder "mandar y ser mandado"³⁷, pero el gobernante debe poseer una virtud propia aparte de las comunes con los gobernados: la sensatez. Por tanto, trata también el saber como prerrequisito del poder, y como opuesto a la opinión (*doxa*).

Partiendo de la base de que "el rasgo que define a la aristocracia es la virtud, a la oligarquía, la riqueza, y a la democracia, la libertad"³⁸, para él la mejor forma de gobierno es la aristocracia.

De todas formas deja cierto margen a la participación popular. Considera que si bien ésta es riesgosa en los cargos importantes por la "falta de justicia" e "insensatez", "no darles opción ni participación sería terrible (pues cuando hay muchos proscritos y pobres, esa ciudad está necesariamente llena de enemigos)"³⁹, y es así que permite la participación de los ciudadanos en las deliberaciones y en los juicios.

Como vemos, por un lado la idea de Aristóteles acerca de la participación popular en el gobierno es la de *darle* el poder al pueblo, no que éste le pertenezca; y por otro, la participación es vista no como un derecho sino como forma de mantener la estabilidad social.

Pero para él lo fundamental en la política no son estos asuntos sino su fin: la justicia y el bien común.

Otra cuestión que Aristóteles tematiza y a nosotros nos interesa por su relación con los procesos de toma de decisiones es la de la deliberación y la elección.

Como cuenta Emilio Lledó, el modelo del discurso acerca de la deliberación "fue la

³⁴ GARCÍA GUAL. Carlos. Ob. Cit., p123.

³⁵ Platón: La República, citado por HELD, David. Ob. Cit., p45.

³⁶ ARISTÓTELES. Ob. Cit., p109.

³⁷ ARISTÓTELES. Ob. Cit., p114.

³⁸ ARISTÓTELES. Ob. Cit., p163.

³⁹ ARISTÓTELES. Ob. Cit., p127.

manifestación de opiniones diversas, de deseos e intenciones que los héroes o los dioses homéricos pusieron en práctica. Deliberar consistió, originariamente, en la necesidad de analizar las distintas alternativas posibles que se presentaban ante los problemas planteados por la 'realidad'"⁴⁰. El hecho obliga a ser considerado y a actuar en función del pensamiento sobre él, no como un mero estímulo.

"El campo de la deliberación es un discurso interior que presenta, bajo distintas formas, lo real."⁴¹. Si bien se presenta como un proceso interno, en una colectividad o una asamblea el lenguaje (*lógos*) expresa un criterio colectivo. Los deliberantes deben ofrecer razones que sean asumidas por los participantes de la misma. "El criterio común se impone, pues, sobre el deseo, porque los deseos no pueden, como tales deseos, "manifestarse". El deseo queda encerrado en la mera tensión de un impulso que sólo cada cuerpo individual "siente". Pero el *lógos*, incapaz de reproducir realmente ese impulso, tiene que levantarse por encima de cada particularidad y alcanzar un nivel radicalmente distinto, y en el que pueden confluir otros hombres"⁴². Así es como las razones se encuentran.

Para Aristóteles la deliberación constituye un estadio intermedio entre lo que somos y lo que buscamos. La deliberación es sobre los medios porque éstos son los que pueden ser analizados, ya que los fines se pueden dar o no. Los fines no son algo estático que alcanzamos a través de los medios, sino que el mismo medio crea el fin. El fin es el resultado del manejo real de los medios, es irreal, por tanto no es objeto de deliberación; sólo deliberamos acerca de lo que "parece posible"⁴³.

La deliberación es un estadio previo a la decisión y a la acción, y finaliza cuando se produce la elección. La elección es una preferencia, pero no un deseo pues "lo elegible es necesariamente algo que depende de nosotros"⁴⁴. No es tampoco *doxa*, opinión establecida, porque ésta tampoco depende de nosotros, no es elegida: la preferencia es activa. Este planteamiento de Aristóteles se fundamenta en la autonomía de la conciencia del que elige. Como resalta el mismo autor, para Aristóteles "lo elegible está en nuestro poder. La construcción de nuestra preferencia nos deja, en cierto sentido, solos con nosotros mismos"⁴⁵.

Aún cuando la deliberación sea colectiva, la elección es personal.

2.3. LA EDAD MEDIA

La idea de que los ciudadanos pueden participar del orden político no tuvo mucho respaldo desde entonces hasta el Renacimiento. Para Held el desarrollo del cristianismo durante la Edad Media trasladó de alguna forma la fuente de autoridad: "la visión cristiana del mundo transformó la lógica de la acción política de la *polis* en un sistema teológico"⁴⁶. El bien no es ya la participación política sino la obediencia a Dios.

Recién a partir del siglo XIII aparece la posibilidad de la crítica hacia la autoridad. Tomás de Aquino intenta integrar la obra de Aristóteles al cristianismo. Estando a favor de la monarquía considera que el gobierno debe obedecer a la "ley natural", lo que de alguna

⁴⁰ LLEDÓ, Emilio. "Aristóteles y la ética de la 'polis'", en CAMPS, Victoria. Ob. cit., p186.

⁴¹ Idem.

⁴² Idem.

⁴³ Aristóteles, citado por LLEDÓ, Emilio. Ob. Cit., p187.

⁴⁴ Aristóteles, citado por LLEDÓ, Emilio. Ob. Cit., p189.

⁴⁵ Ob. Cit., p190.

⁴⁶ HELD, David. Ob. Cit., p53.

forma constituye una oposición a la autoridad ilimitada.

Guillermo de Ockham, franciscano, es otro de los que reflexiona sobre un orden civil justo e intenta trasladar sus ideas democráticas al gobierno de la propia Iglesia. "Mantiene al respecto que la autoridad radica en el pueblo, y que éste la canaliza a través de las costumbres y el derecho. El poder de los príncipes está sometido a las leyes y por tanto a la voluntad del pueblo. La sumisión de los gobernantes al derecho es el criterio para decidir sobre su legitimidad"⁴⁷. Incluso si la autoridad no se ejerce en beneficio del pueblo, éste puede liberarse del deber de obediencia.

Ockham a su vez resalta la importancia del consenso de voluntades. En medio de una discusión acerca del papel de la iglesia y del Estado, propone el concilio general como la mejor forma de resolver las cuestiones internas de la Iglesia. Pero en la opinión de Saturnino Álvarez Turienzo sobre los concilios generales de aquellas épocas, "conseguida la unidad del papado, no se vio que el invento fuera operativo. De modo que el movimiento conciliarista, al menos en la forma como entonces se concebía, no es que fuera derrotado, murió por sí mismo como algo impracticable"⁴⁸.

2.4. LOS ORÍGENES DEL PENSAMIENTO SOCIOPOLÍTICO MODERNO: HOBBS, LOCKE Y ROUSSEAU

El modelo clásico de democracia desarrollado en la antigua Grecia ha tenido un impacto duradero en el pensamiento político occidental, como fuente de inspiración para muchos pensadores demócratas y sus críticos. Sin embargo, como explica Held, "ni el modelo ni sus críticas han tenido influencia teórica y práctica inmediata más allá de la vida de la antigua ciudad-estado. El modelo mismo no se volvería a examinar, articular y defender completamente hasta Rousseau (1712-1778), y más tarde aún Marx (1818-1883) y Engels (1829-1895), a pesar de que reapareció directamente en el pensamiento político europeo con el Renacimiento italiano y florecimiento de las ciudades-república italianas.

(...) Hasta principios del siglo XVIII, casi ninguno de los que dejaron amplia constancia de sus pensamientos creyó que la democracia fuera una forma deseable de organizar la vida política"⁴⁹.

Examinaremos aquí a tres autores centrales en la constitución de "la matriz del pensamiento social moderno"⁵⁰.

Hobbes

Thomas Hobbes (1588-1679) explica el proceso institucional del Estado a partir de la existencia de un estado de naturaleza de la humanidad consistente en una guerra de todos contra todos, producto de la lucha de cada persona por conseguir su propia felicidad. El temor permanente de la destrucción mutua que se vive en este estado genera la suposición de que debe existir un poder superior que los proteja de esta amenaza. Así es

⁴⁷ ÁLVAREZ TURIENZO, Saturnino. "La Edad Media", en CAMPS, Victoria. *Historia de la ética*. Vol. I., p458.

⁴⁸ ÁLVAREZ TURIENZO, Saturnino. Ob. Cit., p468.

⁴⁹ HELD, David. Ob. Cit., p49.

⁵⁰ PÉREZ GARCÍA, Antonio. *La cuestión fundamental de la modernidad*. Ficha para el curso de Psicología Social I (Montevideo: FCS. UDELAR, 2002), p16.

que los hombres acuerdan transferir parte de sus derechos a un poder soberano que a cambio se hace cargo de asegurar la paz y la protección. Más aún, someter sus voluntades, sus juicios y sus poderes a ese soberano que dirija sus acciones al logro del bien común, lo que constituye la unidad de todos en una persona (el Estado)⁵¹.

Algunas de las consecuencias de esta institución son las siguientes: los hombres no pueden cambiar la forma de gobierno, y nadie puede protestar contra la institución del soberano (ya que fue declarada por mayoría), ni éste puede ser castigado (ya que es el juez de lo necesario para la paz y protección de todos)⁵². El pacto es entre los hombres entre sí y no con el soberano, por tanto "no puede haber quebrantamiento de convenio por parte del soberano; y en consecuencia, ninguno de sus súbditos puede librarse de estar sujeto a él, alegando algún infringimiento de contrato por su parte."⁵³. En consecuencia, el poder soberano es absoluto e indivisible.

Hobbes establece en todo momento que el poder soberano puede estar encarnado en un monarca o en una asamblea, sin embargo de la lectura me surge que el modelo de asamblea al que se refiere no es el de las antiguas asambleas atenienses en las que todos son gobernantes y gobernados a la vez, sino a una que ejerce un poder absoluto sobre otros (es decir que el modelo es más bien el de un monarca).

De todas formas podemos detenernos en su concepción de las asambleas, a las que se refiere comparándolas con la autoridad del monarca, y sacar algunas puntualizaciones interesantes.

En primer lugar considera que en una asamblea existen más diferencias entre el interés público y el privado de los gobernantes, porque el honor de la asamblea no está tan vinculado a la prosperidad pública (como en el caso de un monarca), lo que redundaría en la atenuación del interés público.

En segundo lugar, un monarca puede pedir la opinión de quien quiera, escuchando la opinión de hombres sabios, pero en la asamblea las opiniones son de hombres que en su mayoría "están más versados en la adquisición de riquezas que en la adquisición de conocimiento, y son propensos a dar su consejo en largos discursos que pueden, y así sucede de hecho por lo común, incitar a los hombres a la acción, pero sin dirigirlos en ella. Pues sucede que el entendimiento nunca es iluminado por la llama de las pasiones sino cegado"⁵⁴.

Además, las resoluciones de las asambleas están sujetas a mayor inconstancia, derivada del número de asambleístas y variación de los mismos. La asamblea, además, está más sujeta a desacuerdos por envidia o interés. Los casos de favoritismo monárquico también se pueden dar en una asamblea -y en mayor cantidad por ser mayor el número de participantes-, y los errores que pueda cometer un monarca también los puede cometer ésta.

Finalmente, la asamblea tiene poca capacidad de protección, por tanto de conseguir su fin.

Hobbes se ha detenido con detalle en el funcionamiento de una asamblea: "Si el poder soberano reside en una gran asamblea, y un grupo de los que forman parte de ella, sin poseer autoridad para hacerlo, se reúne aparte y planea dirigir al resto, ello constituirá una facción o conspiración ilegal, pues estará dirigiendo fraudulentamente a la asamblea, a

⁵¹ HOBBS, Thomas: *Leviatán*. Tomo I. Ed. Altaya, 1994. Barcelona, pp144-145.

⁵² HOBBS, Thomas. *Ob. Cit.*, pp146-152.

⁵³ HOBBS, Thomas. *Ob. Cit.*, p147.

⁵⁴ HOBBS, Thomas. *Ob. Cit.*, p157.

fin de lograr sus propios intereses. Pero si aquel cuyo interés privado ha de debatirse y juzgarse en asamblea, hace tantos amigos como pueda, no habrá en él injusticia, porque en este caso no es él parte de la asamblea. Y aunque compre amigos con dinero, tampoco será ello injusticia, a menos que una ley expresa lo prohíba"⁵⁵.

El autor de El Leviatán continúa relatando de forma pintoresca las desventajas de la asamblea y de dejar un consejo (y con más razón una decisión) en manos de la misma:

"(...) La exhortación y la disuasión van dirigidas a procurar el bien de aquel que está dando el consejo, no de quien lo pide. (...) Se infiere, en segundo lugar, que el uso de la exhortación y la disuasión se da solamente cuando un hombre habla a una multitud; porque cuando se habla a un individuo, éste puede interrumpir a su interlocutor y puede examinar más rigurosamente sus razones que cuando se está hablando a una muchedumbre, compuesta de demasiados individuos como para que éstos puedan entrar en disputa y diálogo con quien está dirigiéndose, indistintamente, a todos ellos"⁵⁶.

"(...) suponiendo que en un grupo de consejeros todos ellos estén igualmente cualificados, un hombre estará mejor aconsejado oyendo a cada uno de ellos por separado, y no reunidos en asamblea. Ello es así por varias razones. Primero, porque al escucharlos por separado, se obtiene el consejo de cada uno en particular, mientras que si están en asamblea, muchos dan su consejo mediante un sí o un no, o con las manos o los pies, sin que les lleve a ello su propio sentido, sino la elocuencia de algún otro, o por miedo a molestar a quienes hayan hablado, o a la asamblea entera, si la contradicen, o por temor a dar la impresión de ser menos inteligentes que aquellos que han aplaudido una opinión contraria a la suya. Segundo, en una asamblea de muchos no puede evitarse el que haya algunos cuyos intereses sean contrarios a los del público; y éstos defienden sus intereses propios apasionadamente, con viva elocuencia, arrastrando a otros a participar de su consejo. Pues las pasiones de los hombres, que tomadas aisladamente son moderadas como el calor de una astilla, en una asamblea son como muchas astillas que se comunican el fuego unas a otras, especialmente cuando se inflaman mutuamente con discursos, llegando a incendiar todo el Estado bajo pretexto de aconsejarlo. Tercero, escuchando a cada hombre por separado, uno puede examinar, cuando es necesario, la verdad o la probabilidad de sus razones y de los fundamentos del consejo que da, mediante frecuentes interrupciones y objeciones; lo cual no puede hacerse en asamblea, donde cada vez que surge alguna cuestión difícil, uno se confunde y aturde con la variedad de discursos que caen sobre él, en vez de lograr información sobre el curso a seguir. Además, no puede haber una asamblea multitudinaria, reunida para prestar consejo, en la que no haya algunos con la ambición de ser considerados elocuentes e instruidos en asunto de política; y no dan su consejo cuidándose del asunto que se debate, sino buscando aplauso para sus ingeniosas intervenciones, fabricadas con hilos y retazos de mil colores tomados de otros autores, lo cual es, cuando menos, una impertinencia que roba tiempo a la seria consulta, y que puede ser fácilmente evitada cuando el consejo se recibe a solas. Cuarto, en deliberaciones que deben mantenerse secretas (y hay muchas ocasiones en las que esto sucede cuando se trata de asuntos públicos), los consejos de muchos, especialmente si están reunidos en asamblea, son peligrosos; y por tanto, las asambleas que son muy numerosas necesitan encargar esos asuntos a grupos más reducidos, compuestos de individuos que estén mejor versados en el asunto y cuya fidelidad sea merecedora de la mayor confianza"⁵⁷.

Por último hace referencia a lo "lento y pesado" del mecanismo de la asamblea,

⁵⁵ HOBBS, Thomas. Ob. Cit., p193.

⁵⁶ HOBBS, Thomas. Ob. Cit., p209.

⁵⁷ HOBBS, Thomas. Ob. Cit., pp212-213.

"retrasado por las disputas y trajines"⁵⁸.

Concluye que "ningún gran Estado popular ha sido capaz de sostenerse, excepto cuando algún enemigo exterior lo mantuvo unido, o por la reputación de algún hombre eminente dentro de dicho Estado (...) y no por las abiertas deliberaciones de la asamblea"⁵⁹.

También tiene Hobbes una opinión interesante sobre las asociaciones humanas en general. Le llama sistemas irregulares a las ligas o agrupaciones de personas unidas por una semejanza de voluntades. Por un lado traslada su visión del Estado a las organizaciones o agrupaciones humanas (debe existir una autoridad que contenga a sus miembros), y por otro desconfía de éstas, negando las participativas, por tener una influencia negativa en el Estado e innecesaria en el mantenimiento de la paz y la justicia.

"Puede ser legal que mil hombres se unan para firmar una petición dirigida a un juez o a un magistrado; pero si mil hombres se presentan en persona para entregarla, constituirán una asamblea tumultosa, porque sólo se precisa un individuo para ese propósito. Mas en casos como éstos, no es un número determinado lo que hace que una asamblea sea ilegal, sino un número que los agentes de orden público que se encuentran presentes no pueden dominar y llevar a la justicia."⁶⁰

En conclusión, para Hobbes el gobernante es un representante del pueblo y en última instancia la legitimidad del poder soberano radica en la voluntad popular, pero esta queda limitada al consentimiento original de la mayoría en unir sus poderes en una sola persona. La autoridad del Leviatán se origina en el consentimiento popular, pero no existe revisión posterior, no hay respeto de las mayorías y de las minorías, y el Estado es el único agente de razón. En mi opinión el "pacto original" se asimilaría al "pecado original" bíblico por el cual seguimos pagando todos nosotros pecadores.

Joaquín Rodríguez Feo, además de dejar en claro cómo toda su obra está signada por el miedo, habla de "insuficiencia del pensamiento político de Hobbes en dos puntos: uno, al limitar el momento democrático a la constitución del Leviatán, y otro al dejarnos privados de toda instancia utópica positiva"⁶¹.

Locke

Según Antonio Pérez García "Hobbes terminó concitando la devoción de los colectivismos, autoritarismos y totalitarismos modernos, antes que de las vertientes democráticas de la modernidad, más afines a John Locke (1632-1704)"⁶².

Para Locke el estado de naturaleza es de libertad e igualdad. Para que todos los hombres se abstengan de invadir los derechos de los otros y dañarse mutuamente, cada uno tiene el derecho de castigar a los transgresores de la ley de naturaleza de paz y preservación de la humanidad. Pero "no es razonable que los hombres sean jueces de su propia causa"⁶³ y por lo tanto deben ser los gobiernos los que limiten la parcialidad y violencia humanas. Para evitar un estado de guerra es que los hombres se colocan en un estado de sociedad, de forma tal que una autoridad pueda definir las controversias. "Siempre que cualquier número de hombres esté así unido en sociedad de tal modo que

⁵⁸ HOBBS, Thomas. Ob. Cit., p213.

⁵⁹ HOBBS, Thomas. Ob. Cit., p214.

⁶⁰ HOBBS, Thomas. Ob. Cit., p194.

⁶¹ RODRÍGUEZ FEO, Joaquín. "Hobbes", en CAMPS, Victoria. *Historia de la ética*. Vol.II., p103.

⁶² PÉREZ GARCÍA, Antonio. Ob. Cit., p21.

⁶³ LOCKE, John. *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil* (Barcelona: Ed. Altaya, 1994), p43.

cada uno de ellos haya renunciado a su poder ejecutivo de ley natural y lo haya cedido al poder público, entonces, y sólo entonces tendremos una sociedad política o civil"⁶⁴. De esta forma se estaría bajo un gobierno supremo cuyo fin es el logro del bien público.

En el caso de la existencia de una asociación de personas sin un poder decisorio al que apelar en caso de conflicto, éstas permanecerían en estado de naturaleza.

Pero el del gobierno no es un poder ilimitado ni arbitrario: a diferencia del planteo de Hobbes los súbditos deben poder tener control de quien gobierna. La monarquía absoluta es incompatible con la sociedad civil porque no existe recurso de apelación contra ella y se le niega al súbdito (lo llama esclavo en este caso) la libertad de juzgar o de defender sus derechos.

"El poder de los legisladores, aún en su máximo grado, está limitado a procurar el bien público de la sociedad. Es un poder que no tiene más fin que el de la preservación; y, por lo tanto, jamás puede tener el derecho a destruir, esclavizar o empobrecer premeditadamente a los súbditos"⁶⁵, pues de ser así la humanidad viviría en peores condiciones que en estado de naturaleza.

Cuando un conjunto de personas acuerdan formar una comunidad política "quedan con ello incorporados a un cuerpo político en el que la mayoría tiene el derecho de actuar y decidir en nombre de todos"⁶⁶. Es decir que la sociedad se forma por consentimiento de cada individuo y esto implica renunciar a su libertad natural y al poder legislativo y ejecutivo, y someterse, no a un gobernante con poder absoluto, sino a la voluntad de la mayoría, representada en un gobernante al que el pueblo ha delegado su poder. La legitimidad de la autoridad está en el consentimiento popular.

Como el consenso absoluto es imposible, la mayoría debe poder tomar decisiones obligatorias para todos en un cuerpo político. "Pues si el consenso de la mayoría no fuese recibido como acto de todos, con fuerza para obligar a cada individuo, sólo el consentimiento de todos y cada uno de los individuos en particular podría hacer que algo fuese tomado como decisión del pleno. Mas ese consenso absoluto es casi imposible de obtener, si consideramos que las enfermedades y las ocupaciones siempre entorpecen que estén todos presentes en una sesión de asamblea, aunque el número de hombres que la componen sea mucho menor que el de los que componen un Estado. A esta circunstancia habría también que añadir la variedad de opiniones y la contrariedad de intereses que inevitablemente tienen lugar en toda colectividad de hombres. (...) si en un cuerpo político la mayoría no pudiese tomar decisiones obligatorias para todos los demás, dicho cuerpo no podría actuar como tal y se disolvería inmediatamente"⁶⁷.

Locke dice que la humanidad siempre da su propio consentimiento de sujeción al gobierno, ya sea expresa o tácitamente. Entiende como consentimiento tácito el hecho de vivir dentro del territorio de dicho gobierno, ya que cada individuo puede negarse a obedecer, apartarse del gobierno bajo el que nació o incluso formar con otras personas un nuevo Estado.

Locke establece la separación de poderes en legislativo y ejecutivo. El poder legislativo es el supremo del Estado, "sagrado e inalterable, una vez que está ya en las manos a las que la comunidad lo haya entregado"⁶⁸, y no se transfiere. Debe estar integrado por varias personas, "sujetos a las leyes que ellos mismos han hecho; lo cual es un nuevo y

⁶⁴ LOCKE, John. Ob. Cit., p104.

⁶⁵ LOCKE, John. Ob. Cit., p142.

⁶⁶ LOCKE, John. Ob. Cit., p111.

⁶⁷ LOCKE, John. Ob. Cit., p113.

⁶⁸ LOCKE, John. Ob. Cit., p140.

seguro modo de garantizar que tengan cuidado de hacerlas con la mira puesta en el bien público"⁶⁹, y el pueblo debe ejercer el poder de elección de las legislaturas o de alguna parte de ellas.

El poder ejecutivo debe estar separado para estar siempre en actividad y vigilar la puesta en práctica y aplicación de las leyes. Existe cierto poder o permiso del ejecutivo de actuar o tomar decisiones por sí mismo cuando existen vacíos legales, que es lo que llama prerrogativa. Si del derecho de prerrogativa surgiera alguna disputa entre el poder ejecutivo y el pueblo, ésta se resolvería del examen de si tal acción ha provocado un bien o un mal para el pueblo; y aunque el pueblo no pueda ser juez en sentido constitucional si tiene un derecho natural o moral de tomar la última decisión.

Como vemos Locke le da una importancia fundamental a las decisiones de la mayoría, pero en mi interpretación, por "la mayoría" Locke se refiere no tanto a un gran número de personas con capacidad concreta de decisión sino más bien a una mayoría en sentido abstracto como simbolización del "bien común". La sumisión a la mayoría es la sumisión al bien común, encarnado en el gobernante.

Rousseau

Para Jean Jacques Rousseau (1712-1778) las circunstancias hicieron que el hombre no pudiera continuar en estado natural, por lo que se constituyó un pacto social con la finalidad de conservación, acto primitivo por el que se pasó a un estado civil. En su concepción no es la fuerza la que engendra el derecho sino el poder legítimo basado en las convenciones humanas.

"Encontrar una forma de asociación que defienda y proteja con toda la fuerza común a la persona y bienes de cada asociado, y por la que cada cual, uniéndose a todos, no obedezca, sin embargo, más que a sí mismo y permanezca tan libre como anteriormente. Tal es el problema fundamental al cual da solución el Contrato Social"⁷⁰.

Este contrato consiste en la cesión de los derechos de cada uno a la comunidad entera, quedando todos de esta forma en igualdad de condiciones. "Dándose cada uno a todos, no se da a nadie; y como no hay un asociado sobre el cual se adquiriera un derecho distinto al que éste cede sobre sí mismo, se gana el equivalente de todo lo que se pierde y mayor fuerza para conservarse de lo que se tiene"⁷¹. El bien o la felicidad común se sujeta a dos objetivos principales: libertad e igualdad.

La autoridad se legitima no en la voluntad de la mayoría, como en el caso de Locke, sino en la voluntad general, es decir de la comunidad como totalidad de acuerdo a la finalidad del Estado, que es el bien común.

Ahora bien, "cada individuo puede, como hombre, tener una voluntad particular contraria o distinta a la voluntad general que tiene como ciudadano. Su interés particular puede hablarle de distinta manera que el interés común"⁷². Es imposible que el acuerdo entre voluntad general y particular sea durable y constante, y también poseer una garantía de este acuerdo.

La voluntad general es siempre justa y tiende al bien público, pero no sucede lo

⁶⁹ LOCKE, John. Ob. Cit., pp150-151.

⁷⁰ ROUSSEAU, J.J. *El contrato Social* (Madrid: Ed. ALBA, 1999), p33.

⁷¹ ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., p34.

⁷² ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., p37.

mismo con las deliberaciones del pueblo ya que a veces éste se engaña. Rousseau distingue entre la voluntad de todos (que es la suma de voluntades con interés privado) de la voluntad general (que responde al interés común, que eliminaría, sin dañar, los intereses particulares).

Rousseau considera que cuando existen fracciones o asociaciones dentro del Estado, la voluntad de cada una de éstas se convierte en general con respecto a sus miembros, pero en particular con respecto al Estado; y en caso que alguna de estas fracciones sobresalga con respecto a las otras existirá un desequilibrio y dominará la voluntad particular. "Importa, pues, para enunciar bien el concepto de voluntad general, que no haya sociedad parcial en el Estado, y que cada ciudadano sólo opine con arreglo a su propio criterio"⁷³.

La presencia de un legislador se deriva de la necesidad de reglamentar el establecimiento de leyes (condiciones de asociación civil creadas por el mismo pueblo), de tener previsión para informar y decidir en el momento oportuno, y del hecho que el juicio que inspira la voluntad general no es siempre claro, tarea grande y difícil para la "multitud ignorante"⁷⁴.

Rousseau creía también en el gobierno de los sabios -representado en la aristocracia- para que los mejores se encarguen de los asuntos públicos. Definiendo por democracia la existencia de "más ciudadanos magistrados que simples ciudadanos", considera que "no existe Gobierno tan sujeto a guerras civiles y agitaciones intestinas como el democrático o popular, por ser el que más intensa y continuamente tiende a cambiar de forma, y mayor vigilancia y valor exige para conservarla. (...) Gobierno tan perfecto no corresponde a los hombres"⁷⁵.

Contradictoriamente considera que el poder legislativo corresponde al pueblo, no pudiendo ser representado en dicha función ("desde el instante en que un pueblo se da representantes deja de ser libre, ya no existe"⁷⁶). En cambio debe ser representado en su facultad ejecutiva.

"Cuanto mejor constituido está el Estado, más dominan los asuntos públicos sobre los privados en el espíritu de los ciudadanos. (...) En una ciudad bien dirigida, cada cual vota en las asambleas; bajo un mal gobierno, nadie desea dar un solo paso para ir a ellas, pues nadie tiene interés en lo que se hace previendo que la voluntad general no dominará, y al final las preocupaciones domésticas dominarán sobre todo"⁷⁷.

Postula la existencia de asambleas periódicas con el único objeto de mantener el contrato social, votando siempre y separadamente dos proposiciones: "Primera. *Si place al soberano conservar la forma de gobierno actual.* Segunda. *Si place al pueblo que permanezcan en sus cargos administrativos los que los desempeñan*"⁷⁸.

Así también considera que cuanto más consenso existe en una asamblea, más domina la voluntad general; los grandes debates expresan el ascenso de los intereses particulares y el decaer del Estado. "Cuando en una asamblea del pueblo se propone una ley, lo que se pide no es precisamente que aprueben o rechacen, sino si están conformes o no con la voluntad general, que es la suya, y cada uno de los que dan su voto expone su opinión, deduciendo del cálculo de votos la declaración de la voluntad general. Cuando, al

⁷³ ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., p48.

⁷⁴ ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., p58.

⁷⁵ ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., pp90-91.

⁷⁶ ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., p120.

⁷⁷ ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., p117.

⁷⁸ ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., p125.

contrario, prevalece la opinión contraria a la mía, se demuestra solamente que estoy equivocado y que lo que consideraba como voluntad general no lo era. Si hubiera predominado mi opinión particular habría hecho una cosa distinta a lo que quería, y entonces no hubiera sido libre"⁷⁹.

Una decisión tomada en condiciones de equidad (no representación, participación informada de todos en la elaboración de leyes, participación en nombre propio bajo el propio criterio, sin grupos dentro de la asamblea) garantizaría que ésta sea la más ventajosa para todos. Con esto se confirmaría la conclusión de José Montoya: para Rousseau "la decisión encuentra siempre el bien común"⁸⁰, y existiría una triple igualdad en las nociones de equidad, interés común y voluntad general.

2.5. LIBERALISMO

Si bien se considera que no existe una sola forma de liberalismo, su núcleo originario se centra en tres puntos según Adela Cortina⁸¹: la compartición de unos valores mínimos enmarcados en el respeto al pluralismo, la no intervención (a nivel individual o de estado) en los planes de vida de los demás, y la separación de las distintas esferas de la vida social (económica, política, etc.).

El pensamiento liberal surgió en el siglo XVI del problema básico de "limitar el poder del gobernante y el de posibilitar la convivencia política entre hombres que orientan sus vidas por modelos de vida buena diferentes entre sí"⁸². Se originó como un liberalismo filosófico en el que el fundamento de la libertad estaba en la autonomía del individuo para darse leyes y buscar la felicidad. En esta concepción, la organización política se fundamentaría en la libertad en el doble sentido de "negativa" y "positiva", es decir la no intervención externa y la capacidad de actuar de acuerdo al propio criterio. El concepto de libertad positiva también se traduce en participación política.

Según esta misma autora, en la actualidad se va sustituyendo este liberalismo filosófico por un liberalismo político o pragmatismo, el cual consistiendo en reforzar las actitudes y valores que producen experiencias positivas toma como modelo las instituciones ya existentes articulando los valores compartidos y fomentándolos. Esto en la práctica lleva a legitimar como correcto lo existente y, a nivel global, "las decisiones fácticas de las comunidades poderosas"⁸³.

Para Joaquín Abellán fue John Locke quien a fines del siglo XVII desarrolló tres tesis que se constituyeron en el núcleo de la tradición liberal inglesa posterior: "a) La primera se refería a los derechos fundamentales de la persona a la vida, a la libertad, a la propiedad); b) La segunda hacía referencia a un sistema de producción basado en la propiedad privada, es decir, un sistema económico en el que los propietarios de la tierra o del dinero tenían el derecho a que otros -obreros, arrendatarios, deudores- trabajaran para ellos, para incrementar su propiedad; c) Y, por último, una forma de gobierno representativo, en donde hubiera separación entre los poderes estatales y se gobernara con leyes generales, y en donde el parlamento elegido desempeñara el papel decisivo en la

⁷⁹ ROUSSEAU, J.J. Ob. Cit., p132.

⁸⁰ MONTOYA, José. "Rousseau", en CAMPS, Victoria. Ob. cit., vol.II., p273.

⁸¹ CORTINA, Adela. *Ética Aplicada y Democracia Radical*. (Madrid: Ed. Tecnos, 1993), p33.

⁸² CORTINA, Adela. Ob. Cit., p34.

⁸³ CORTINA, Adela. Ob. Cit., p38.

elaboración de las leyes"⁸⁴.

Con Bentham y James Mill se introducen dos factores en el pensamiento liberal inglés: el principio de utilidad como ordenador de la política y la vida social (orientando la legislación en ese sentido), y el sufragio universal como mecanismo de control democrático del gobierno. En esta concepción la democracia es la garantía para que el gobierno realice los intereses comunes (no es vista en relación a los derechos humanos).

La nueva "sociedad comercial" de la Gran Bretaña del siglo XVIII refuerza los supuestos utilitarios de la conducta. En la obra de Smith (La riqueza de las naciones: 1776) se formula el objetivo de crecimiento económico ordenado. Como explica Fernando Vallespín, "su programa de libre comercio y limitación del poder estatal se justifica así como el más adecuado para el objetivo de un incremento de la producción que, frente a los programas mercantilistas de reforzamiento del poder económico de las monarquías absolutistas, tiene como revolucionario fin un mayor consumo y bienestar de los individuos"⁸⁵.

Se parte de la base de que los resultados de las acciones son independientes de sus motivaciones, y las conductas de los individuos motivadas por el propio interés llevan al establecimiento de relaciones de intercambio de mutuo beneficio y resultan en beneficio social (al favorecer el crecimiento de la producción). De esta forma la consecución del interés particular de los individuos promueve el de la sociedad.

En conclusión, la concepción liberal de la participación política implica las ideas de democracia representativa, sufragio universal, pluralidad y libertad.

Takis Fotopoulos señala que en el liberalismo "la concentración del poder económico en manos de una élite económica, el Estado de oligarquía económica y la desigualdad que crea la economía de mercado"⁸⁶ es acorde con "la concepción liberal de democracia que, cuando se lleva a la práctica, conduce inevitablemente a la concentración del poder político en manos de una élite política, a la situación de oligarquía política y a la desigualdad"⁸⁷. Se ve la pluralidad de partidos políticos dentro de un sistema representativo como ámbito de discusión de los diferentes intereses, pero se le niega al pueblo "la capacidad o el derecho de actuar en conjunto para sí mismo"⁸⁸. De esta forma se afirma la separación gobernante-gobernado, que excluye del poder político a la mayoría⁸⁹.

Si en esta línea traducimos esto a los procesos concretos de toma de decisiones, la representación resulta en ausencia de involucramiento personal directo, el sufragio universal individual en omisión de discusión colectiva, la pluralidad de partidos en fraccionamiento de intereses, y la libertad en individualismo. El liberalismo deriva en centralismo y ausencia de acciones colectivas.

⁸⁴ VALLESPÍN, Fernando. "John Stuart Mill y el liberalismo político", en *Historia de la Teoría Política*. Vol.3. (Madrid: Alianza Editorial, 1995), p339.

⁸⁵ COLOMER, Josep M. "Ilustración y liberalismo en Gran Bretaña", en VALLESPÍN, Fernando (comp.). *Historia de la Teoría Política*. Vol.3. (Madrid: Alianza Editorial, 1995), p57.

⁸⁶ FOTOPOULOS, Takis. "Fronteras de la democracia", en *Revista Relaciones* N°229. Montevideo, junio 2003, p18.

⁸⁷ Idem.

⁸⁸ John Dunn, citado por FOTOPOULOS, Takis. Ob. Cit., p18.

⁸⁹ FOTOPOULOS, Takis. Ob. Cit., p18.

2.6. MARXISMO

Marx

La teoría de Marx, según varios autores han analizado, se centra en dos paradigmas: el de la producción y el de la lucha de clases⁹⁰.

En esta concepción el modo de producción capitalista constituye una totalidad estructural que determina y atraviesa todos los ámbitos sociales, quedando éstos limitados a la dinámica de su principio organizativo.

Los conflictos políticos son vistos como luchas de intereses entre clases sociales, y los partidos políticos como expresión de estas clases o sus fracciones ("todas las luchas que se libran en el seno del Estado, la lucha entre la democracia, la aristocracia y la monarquía, la lucha por el derecho de sufragio, etc., no constituyen sino las formas ilusorias bajo las que se ventilan las luchas reales (...) entre las diversas clases"⁹¹).

El Estado y las instituciones constituyen superestructuras que expresan los intereses de la clase dominante, que tras la apariencia de "voluntad general" reprime el conflicto. El Estado está destinado a desaparecer en cuanto se elimine la infraestructura económica que lo origina, y debe ser superado por la verdadera democracia implementada a través de la dictadura del proletariado.

Es decir que las relaciones de dominación se explican por las relaciones sociales de producción, no a través de la política, la cual es vista exclusivamente como antagonismo entre clases en el seno del Estado. Los problemas de acción política están definidos por el modo de producción capitalista y serán superados con el futuro comunismo.

En sus escritos de madurez (a partir del 1843) y en lo concerniente a la toma colectiva de decisiones, Marx critica la idea de representación y el formalismo de la igualdad de los ciudadanos, apostando a la desaparición del Estado como verdadera democracia. Pero no sigue desarrollando estas ideas, ya que en tanto la superestructura política está explicada por las relaciones de producción, su énfasis va a estar en las transformaciones de estas relaciones de producción y no en la acción social, en las instituciones políticas o en la construcción de agentes colectivos.

Los distintos intereses de los individuos son expresión de intereses de clase. Como explica Ramón Máiz, "así, por ejemplo, la problemática de la construcción de las mayorías políticas queda solventada por el inevitable crecimiento numérico del proletariado y su insita homogeneidad de intereses, que lo hará portador no solamente de la voluntad mayoritaria sino de una suerte de nueva voluntad general"⁹². De la misma forma la acción individual no se problematiza. Lo político es instrumental.

El sufragio universal es una ilusión: "mediante el sufragio universal otorga el poder político a las clases cuya esclavitud social viene a eternizar"⁹³.

En conclusión, en Marx la explicación está centrada en la producción, y la teoría política subordinada a la economía política. Cuando se refiere a la acción social lo hace a través del papel del proletariado, pero no a su implementación ni organización, no

⁹⁰ MÁIZ, Ramón. "De la superación del Estado a la dictadura del proletariado", en VALLESPÍN, Fernando (comp.). *Historia de la teoría política*. Vol. IV (Madrid: Alianza Editorial, 1995), p104.

⁹¹ Marx, citado por MÁIZ, Ramón. Ob. Cit., p105.

⁹² MÁIZ, Ramón. Ob. Cit., p135.

⁹³ Marx, citado por MÁIZ, Ramón. Ob. Cit., pp150-151.

establece el cómo sino que ésta se da por fuerza de la historia. Su teoría de la acción está orientada primordialmente a la toma del poder por parte del proletariado.

Sin embargo, en su visión sobre la Comuna de París "Marx considera la pluralización política que se deriva de las instituciones representativas y participativas de la Comuna como un factor positivo de radicalización democrática, como un desafío al monopolio del poder del Estado por el ejecutivo y del control del capital sobre el trabajo"⁹⁴, reintroduciendo en dichas instituciones el sufragio universal en las elecciones y la "descentralización del poder y de los procesos de toma de decisiones por medio de una federación de unidades autónomas (distritos, regiones, etc.)"⁹⁵.

Lenin

Lenin, el principal autor de la revolución soviética, fue el que estableció desde el marxismo una doctrina de Estado, de organización y de poder. Puso gran interés en la teoría revolucionaria, enmarcada en la crítica al espontaneísmo de la izquierda.

En su concepción, el Estado, fuente de violencia, concilia los conflictos de clase encubriendo la explotación. El "democratismo" es ficticio y opresor. "Decidir una vez cada cierto número de años qué miembros de la clase dominante han de oprimir y aplastar al pueblo en el Parlamento: ésa es la verdadera esencia del parlamentarismo burgués, tanto en las monarquías constitucionales parlamentarias como en las repúblicas más democráticas."⁹⁶

La primer tarea de la revolución es la abolición del parlamentarismo. Esto no implica abolir las instituciones representativas y la elegibilidad, sino en transformarlas en instituciones "de trabajo" con funciones ejecutivas y legislativas al mismo tiempo. "Instituciones en las que la libertad de opinión y de discusión no degenera en engaño, pues los parlamentarios deben trabajar ellos mismos, deben aplicar ellos mismos sus leyes, deben comprobar ellos mismos los resultados, deben responder personalmente ante sus electores"⁹⁷.

Desaparece el parlamentarismo como situación privilegiada de una minoría dirigente. Se debe desterrar el mando jerárquico y reducirlo a una organización de proletarios. El modelo de organización es el de la Comuna. De esta forma se logrará la extinción gradual de la burocracia capitalista.

Al destruir la máquina del Estado, se sustituye la democracia burguesa por una democracia proletaria, que es una "democracia más completa". Para eso se debe reprimir la resistencia burguesa. "Pero en este caso el órgano represivo es ya la mayoría de la población y no una minoría, como había sido siempre, lo mismo bajo la esclavitud y la servidumbre que bajo la esclavitud asalariada. (...) En este sentido el Estado comienza a extinguirse. En vez de las instituciones especiales de una minoría privilegiada (la burocracia privilegiada, los jefes del ejército permanente), esta función puede desempeñarla directamente la propia mayoría. Y cuanto más intervenga todo el pueblo en la ejecución de las funciones propias del poder del Estado, tanto menos necesario será este poder."⁹⁸

⁹⁴ MÁIZ, Ramón. Ob. Cit., p158.

⁹⁵ Idem.

⁹⁶ LENIN, V.I. "El Estado y la Revolución". En *Obras Escogidas*, II (Moscú: Ed. Progreso, 1981), p325.

⁹⁷ LENIN, V.I. Ob. Cit., p327.

⁹⁸ LENIN, V.I. Ob. Cit., p323.

Las medidas democráticas que plantea son: la supresión del ejército permanente, la total elegibilidad y movilidad de los funcionarios públicos y la reducción del sueldo a nivel del "salario de un obrero", medidas que "sirven de puente que conduce del capitalismo al socialismo"⁹⁹.

Por otro lado, a partir de su preocupación por lo político-práctico profundizó acerca de la naturaleza, organización y estrategia del partido. Formuló el "centralismo democrático" como modelo de su estructuración.

Para lograr el objetivo de la revolución el Partido bolchevique debía constituirse en un movimiento de vanguardia del proletariado, con una sólida ideología orientadora. Le otorgaba extrema importancia a la unión del partido y a su grado de organización.

Debía ser un partido con una organización eficaz, con división y jerarquización de funciones, altamente centralizado y disciplinado. Necesitaba ser restringido en cuanto a número de integrantes y estar formado exclusivamente por personas "cuya profesión sea la actividad revolucionaria".

En sus propias palabras, considera: "1) que no puede haber un movimiento revolucionario sólido sin una organización de dirigentes estable que guarde la continuidad; 2) que cuanto más vasta sea la masa que se incorpore espontáneamente a la lucha -y que constituye la base del movimiento y participa en él-, tanto más imperiosa será la necesidad de semejante organización y tanto más sólida deberá ser ésta (pues con tanta mayor facilidad podrán los demagogos de toda laya arrastrar a los sectores atrasados de la masa); 3) que dicha organización debe estar formada, en lo fundamental, por hombres que hagan de las actividades revolucionarias su profesión; 4) que en un país autocrático, cuanto más *restringamos* el contingente de miembros de dicha organización (...) tanto más difícil será "cazar" a esta organización, y 5) tanto mayor será el número de personas de la clase obrera y de las otras clases de la sociedad que podrán participar en el movimiento y colaborar en él de un modo activo."¹⁰⁰

Mostró gran preocupación por definir claramente los límites del partido en cuanto a sus integrantes. Los que no tenían una dedicación fuerte de militancia en las organizaciones del partido reconocidas como tales no podían formar parte de su estructura en forma directa, sino que debían integrar otras organizaciones adheridas o dirigidas por él (por tanto no quedaban fuera de la participación en el "movimiento"). Esto se debe a que distinguía "la clase" o "el movimiento" del "partido", siendo el partido una organización de vanguardia de la clase proletaria, lo más clandestina posible, dirigiendo a otras organizaciones de la clase obrera, las que en conjunto formaban parte del "movimiento".

Definió de la siguiente manera las relaciones entre el partido y las organizaciones: "Por el grado de organización en general, y por el de clandestinidad de la organización en particular, pueden distinguirse, poco más o menos, las categorías siguientes: 1) organizaciones de revolucionarios; 2) organizaciones de obreros, lo más amplias y diversas posible (...). Estas dos categorías constituyen el partido. Luego: 3) organizaciones obreras adheridas al partido; 4) organizaciones obreras no adheridas al partido, pero subordinadas de hecho a su control y dirección; 5) elementos no organizados de la clase obrera sometidos también en parte, al menos en los casos de grandes manifestaciones de la lucha de clases, a la dirección de la socialdemocracia"¹⁰¹.

La concentración de todas las funciones en manos de pocos no significa a su juicio

⁹⁹ LENIN, V.I. Ob. cit., p324.

¹⁰⁰ LENIN, V.I. "¿Qué hacer?" en *Obras Escogidas*, I (Moscú: Editorial Progreso, 1981), p215.

¹⁰¹ LENIN, V.I. "Un paso adelante, dos pasos atrás". En *Obras Escogidas*, I (Moscú: Ed. Progreso, 1981), p324.

que éstos "pensarán por todos", al contrario, la multitud tomará parte activa promoviendo a los revolucionarios profesionales¹⁰². "La centralización de las funciones clandestinas de la *organización* no implica en modo alguno la centralización de todas las funciones del *movimiento*. La colaboración activa de las más amplias masas en las publicaciones clandestinas, lejos de disminuir, *se decuplicará* cuando una "docena" de revolucionarios profesionales centralicen las funciones clandestinas de esta labor"¹⁰³, lo mismo con el resto de las funciones. Por otra parte cuanto más centralización y constancia haya dentro del partido, mayor será la masa de obreros a las que llegará la influencia del partido.

Como conclusión, vemos que la base del pensamiento de Lenin es el logro de una democracia más profunda a partir del gobierno del proletariado, que constituye el gobierno de la mayoría.

Sin embargo, en su definición práctica de la democracia se comprenden fundamentalmente funciones ejecutivas, y no de decisión. La "participación activa de la mayoría" consiste, como ya dijimos: a nivel del estado, en la supresión del ejército y total elegibilidad y movilidad de los funcionarios públicos; a nivel del movimiento, la promoción de los revolucionarios profesionales y la colaboración en tareas que están centralizadas. Pero el modelo de decisión sigue siendo jerárquico.

Si bien los soviets (consejos de obreros, campesinos y soldados) fueron creados con la revolución como instituciones fundamentales de la misma, junto con el Partido Comunista, en la opinión de José Vilas Nogueira, la "instancia dirigente" del partido "anuló, dejándolos reducidos a forma vacía, la expresión orgánica de la acción institucionalizada de masas, los soviets"¹⁰⁴.

Lenin se opuso al Estado como fuente de violencia y coerción, pero no vio esto en otras relaciones sociales ni formas organizativas.

Acerca de esto dos puntualizaciones: primero, no se debe olvidar que la forma organizativa planteada por Lenin era para lograr el objetivo específico de la revolución. Segundo, que sus ideas acerca los procedimientos democráticos y el centralismo del partido fueron ampliamente criticadas desde otras filas del marxismo (como Kautsky y Trotski), en las cuales no profundizaremos en este trabajo.

2.7. ANARQUISMO

Los anarquistas o socialistas-libertarios realizan por un lado una doble crítica social: la económica de explotación de clase y la política de estructuración jerárquica, y por otro bregan por la libertad y dignidad humanas tanto a nivel del individuo como de la sociedad¹⁰⁵. En este sentido Mijail A. Bakunin (1814-1876) es considerado "el filósofo político anarquista más importante"¹⁰⁶, primero en formular una teoría de la acción política.

Bakunin parte de una crítica a la organización política y económica del Estado, en

¹⁰² LENIN, V.I. Ob. Cit., p216.

¹⁰³ *Idem*.

¹⁰⁴ VILAS NOGUEIRA, José. "Revolución Rusa y leninismo", en VALLESPÍN, Fernando (comp.). Ob. Cit., vol. IV, p201.

¹⁰⁵ ÁLVAREZ JUNCO, José. "La teoría política del anarquismo", en VALLESPÍN, Fernando (comp Ob. Cit., vol. IV, p263.

¹⁰⁶ Bert Hoselitz. "Prefacio del editor" en BAKUNIN, Mijail A. *Escritos de Filosofía Política, I* (Barcelona: Ed. Altaya, 1994), p13.

la que los individuos pierden su propia libertad y la de su comunidad, así como su capacidad de acción de acuerdo a sus intereses individuales y colectivos. El Estado republicano puede ser incluso más despótico que el monárquico cuando bajo el pretexto de representar la voluntad general hace caer el peso del poder colectivo sobre cada individuo. El "bien común" representa en realidad los intereses de la clase dominante.

Se opone a la idea de que para llevar adelante reformas sociales es necesario primero una revolución política exclusivamente, ya que considera que mientras se mantengan las condiciones de explotación económica no puede existir libertad.

El aparato estatal centralizado es una exigencia del desarrollo del capitalismo: "(...) la producción capitalista y la especulación bancaria se llevan muy bien con la llamada *democracia representativa*; porque esta forma moderna del Estado, basada sobre una supuesta voluntad legislativa del pueblo (...) unifica en sí las dos condiciones necesarias para la prosperidad de la economía capitalista: centralización estatal y sometimiento efectivo del Soberano -el pueblo- a la minoría que teóricamente le representa, pero que prácticamente le gobierna en lo intelectual e invariablemente le explota"¹⁰⁷. De tal forma, esta situación no cambiaría en lo sustancial con la participación popular en el gobierno ya que la estructura del Estado, aunque sea popular, no puede producir otra cosa que dominación y explotación. Por otro lado la participación en el gobierno es fuente de corrupción. La igualdad política no puede existir bajo el capitalismo, ya que la burguesía está mejor armada que los trabajadores para hacer uso de la democracia parlamentaria.

El sufragio universal en este contexto es intento de control popular, no gobierno ni control por parte del pueblo. "Mientras el sufragio universal se ejerza en una sociedad donde el pueblo, la masa de trabajadores, está ECONÓMICAMENTE dominada por una minoría que controla de modo exclusivo la propiedad y el capital del país, por libre e independiente que pueda ser el pueblo en otros aspectos o parezca serlo desde el punto de vista político, esas elecciones realizadas bajo condiciones de sufragio universal sólo pueden ser ilusorias y antidemocráticas en sus resultados, que invariablemente se revelarán absolutamente opuestos a las necesidades, a los instintos y a la verdadera voluntad de la población."¹⁰⁸. El sufragio universal no garantiza la libertad, sino que los individuos quedan librados por completo al poder delegado por los ciudadanos en el Estado. El reclamo por la libertad política en el estado actual de los trabajadores, sin socialismo, es un engaño.

Pero así como la concentración del poder político no puede producir otra cosa que dominación, por estar al servicio de las clases gobernantes, la centralización económica, productora de la igualdad social, es condición para la creación de libertad. La libertad es inseparable de la igualdad económica y social.

Bakunin no expresa una concepción meramente individualista de la libertad, como en el caso del liberalismo, sino por el contrario existe en la medida en que es compartida por todos. "La libertad no es, entonces, un hecho que nace del aislamiento, sino de la acción recíproca; no es un resultado de la exclusión sino, por el contrario, de la interacción social, porque la libertad de cada individuo es simplemente el reflejo de su humanidad o de sus derechos humanos en la conciencia de todos los hombres libres, sus hermanos, sus iguales."¹⁰⁹.

Comparte con los marxistas la creación de un nuevo orden social en condiciones de igualdad económica para todos (propiedad colectiva de los medios de producción, trabajo

¹⁰⁷ BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., I, p259.

¹⁰⁸ BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., I, p264.

¹⁰⁹ BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., II, p12.

colectivo), pero no mediante la toma del poder político estatal -donde se mantiene el sistema de autoridad- sino mediante la organización social y "antipolítica" (en el sentido de antiautoritaria) con vistas a la liquidación del Estado¹¹⁰.

Un cambio en el orden dominante será posible como resultado de un cambio en el equilibrio de las fuerzas que interactúan en una sociedad. Pero no a partir de una dictadura capitalista ni del proletariado. La verdadera revolución debe proceder de la acción autónoma y colectiva del pueblo, en condiciones de acceso igualitario al saber y al poder, dirigida no a la toma del gobierno ni a la modificación de un sistema de autoridad por otro, sino a la autogestión de todas las esferas de la vida social. Propone una nueva organización basada en la libre federación de los individuos en comunas, y éstas en niveles superiores de asociación sucesivamente, cada unidad con completa autonomía. "En la base, las comunas o colectividades, unidades fundamentales de la producción y la convivencia, en las que todos habrán de encontrar garantizado su derecho a la instrucción, al trabajo y a la libre expansión de su personalidad"¹¹¹, unidas libremente en federaciones, sin autoridad por encima de ellas.

"Una organización federal establecida de abajo a arriba y formada por asociaciones y grupos de trabajadores, por comunas urbanas y rurales, y por regiones y pueblos, es la única condición de una libertad real y no ficticia, aunque representa justamente lo contrario de la producción capitalista y de todo tipo de autonomía económica"¹¹².

Asociación en base a los intereses y necesidades naturales de la población, "(...) pero nunca de acuerdo con un plan trazado previamente e impuesto a las masas ignorantes por algunas inteligencias "superiores"¹¹³.

Esto no implica que no halla orden ni coordinación de la acción. "Quiero ver orden y tranquila confianza en nuestro trabajo, que no procedan de los decretos de una sola voluntad, sino de la voluntad colectiva y bien organizada de muchos camaradas desperdigados por muchos países. Esto significa que debemos situar la acción secreta, pero poderosa, de todas las partes interesadas en el lugar de un gobierno que emane de un centro único. Pero para que sea posible esta descentralización, es necesario tener una organización real, y dicha organización no puede existir sin cierto grado de regimentación, que después de todo es simplemente el producto de un mutuo acuerdo o de un contrato."¹¹⁴.

La eliminación del gobierno estatal no significa que no pueda existir una minoría organizada. Tomando como ejemplo la organización de la Asociación Internacional de Trabajadores, y ante la objeción de que un sistema organizado de tal forma establece un nuevo sistema de autoridad y gobierno, plantea que no es así ya que "será siempre sólo la organización de la acción -no oficial ni investida con ninguna autoridad o poder político, sino de carácter enteramente natural- de un grupo más o menos poderoso de individuos inspirados por una idea general y orientados hacia el mismo objetivo, primero sobre la opinión de las masas, y sólo después por medio de esta opinión más o menos modificada (...) sobre su voluntad y sus actos."¹¹⁵. No hay gobierno con autoridad y poder material, impuesto coactivamente.

En mi interpretación de las lecturas de Bakunin observo que éste visualiza los conceptos de "poder" y "política" como asociados a poder del gobierno estatal y sistema de autoridad jerárquica. Al proclamar la supresión del poder y la política lo que en realidad

¹¹⁰ BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., II, pp60-61.

¹¹¹ BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., I, p281.

¹¹² BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., I, p259.

¹¹³ BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., II, p61.

¹¹⁴ BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., II, p170.

¹¹⁵ BAKUNIN, Mijail A. Ob. Cit., II, p85.

pretende es desterrar las estructuras de dominación actuales al servicio de minorías privilegiadas.

Esto no significa que no exista "influencia" en las acciones de los individuos, pero ésta no constituye una violación de la libertad. Al reclamar libertad para las masas "lo que pedimos es abolir las influencias artificiales, privilegiadas, legales y oficiales"¹¹⁶, no excluir las "influencias naturales".

Como conclusión, si bien el anarquismo en sus raíces presenta vacíos en cuanto a su aplicación práctica¹¹⁷, su aporte en relación al tema de la toma colectiva de decisiones es insoslayable. Por un lado en cuanto a la relación individuo-colectividad, combinando individualismo y comunitarismo no como elementos que se excluyen mutuamente sino que por lo contrario se integran. Por otro lado, realizando una crítica profunda de la estructura de autoridad jerárquica y el centralismo político, y dejando relucir las contradicciones de la representación, la delegación y el sufragio, tomando como válidos solamente la personal injerencia de los individuos en los asuntos de su vida tanto a nivel de decisión como de gestión, de forma colectiva y consensuada.

2.8. REFLEXIONES FINALES

Contamos por un lado con una experiencia en la historia de participación directa y colectiva en la toma de decisiones de interés público -como lo es la democracia antigua-, pero de tiempos remotos y vagamente conocida; en definitiva, muy lejana.

Por otro lado, con un pensamiento moderno que se origina en la creencia de que el ser humano es por naturaleza incapaz de tener actitudes solidarias, de que tiene que existir alguien en una posición de externalidad que decida qué es lo mejor para todos. Como este ser superior que defina qué es lo mejor para todos y cómo se logra debe ser de este mundo, tiene que ser alguien con una mayor capacidad natural, alguien que *sabe*. El poder se legitima en una capacidad especial: no hay aprendizaje, no hay dominación. Se parte de la base, además, de que es posible una situación de "bien común", y que ésta es única ("el" bien común).

El imaginario político del Estado moderno se define, de acuerdo con Castoriadis¹¹⁸, por las siguientes características:

- Sistemas políticos basados en la representación, considerando la democracia directa como imposible desde el punto de vista empírico.
- Esfera pública a manos de los especialistas: la política está profesionalizada. La ley es fabricada y aplicada por especialistas y desconocida para el común de los ciudadanos.
- Estado centralizado, burocrático y omnipotente, separado de la sociedad y dominándola. En el imaginario político el Estado es ajeno: "El Estado son ellos"¹¹⁹.
- Separación de poderes como forma de ocultar el poder del gobierno: el poder ejecutivo no es un mero ejecutor del legislativo.

¹¹⁶ Idem.

¹¹⁷ Según señala José Álvarez Junco: "Todos los autores libertarios tienden a soslayar la cuestión de la conquista revolucionaria del poder y las dificultades de la etapa inmediatamente post-revolucionaria para su ejercicio o su supresión, recurriendo a un optimismo apriorístico, a una fe en la armonía natural de las relaciones humanas". ALVAREZ JUNCO, José. Ob. Cit., p286.

¹¹⁸ CASTORIADIS, Cornelius. *El avance de la insignificancia* (Bs. As.: Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1997).

¹¹⁹ CASTORIADIS, Cornelius. Ob. Cit., p208.

- Detrás del poder legislativo y ejecutivo "está el verdadero poder político"¹²⁰: el poder de los partidos. El partido de gobierno es el que va a proponer la ley, votarla y ejecutarla, y en algunos casos existe dependencia del poder judicial. "En cuanto a los partidos mismos, estructuras burocrático-jerárquicas, estos no tienen nada de democrático"¹²¹.
- La idea de soberanía del pueblo coexiste con el "derecho natural".
- Existencia de una constitución como base de la legislación.
- El objeto de la actividad política es la defensa de los intereses privados, no de la colectividad.

Disponemos de una sola vertiente ideológica que se ha opuesto a esta estructuración social jerárquica y centralista, la cual -enmarcada en una crítica social más amplia- no ha sido muy extendida, manteniéndose mayormente en el plano del "deber ser".

Vemos entonces una primer dificultad estructural a nivel simbólico y material en crear otras modalidades de relación, o formas organizativas en las que sea deseable y posible una toma participativa de decisiones.

En segundo lugar, podemos establecer que los conceptos asociados a ésta -como los de participación, libertad, igualdad, voluntad general, bien común- son polisémicos, pueden tener diversas significaciones respondiendo a muy disímiles objetivos y valores, lo que exige un análisis profundo de los discursos y las prácticas y el descarte de conclusiones apriorísticas.

¹²⁰ CASTORIADIS, Cornelius. Ob. Cit., p207.

¹²¹ *Idem*.

CAPÍTULO 3.
ELEMENTOS CONCEPTUALES
PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS DECISIONES

3.1. LAS ORGANIZACIONES

La sociología de las organizaciones deja de manifiesto que existen procesos y dinámicas comunes en organizaciones con características diferentes. Sin embargo generalmente se analiza desde esta óptica a empresas y fábricas, pero poco se mira desde esta perspectiva a organizaciones participativas.

En general los análisis de las organizaciones caracterizan a las mismas bajo determinados rasgos, como establece Friedberg¹²²: una división de tareas y distribución de roles en forma detallada, un sistema de autoridad -que implica cadenas jerárquicas-, un sistema de comunicaciones y relaciones, y un sistema de control de resultados de la organización y de sus miembros.

Si bien las organizaciones que nosotros llamamos participativas pueden no cumplir con algunos de estos rasgos en forma estricta, tomamos las teorías de organizaciones como categoría de análisis: no como casilla donde acomodar la realidad sino como una perspectiva desde donde abordarla, no única, complementaria a otras, que nos puede ser útil en la comprensión de algunos procesos.

Aproximaciones al concepto de organización

Michel Crozier y Erhard Friedberg se plantean como pregunta central "en qué condiciones y a qué precio, en cuanto a restricciones, es posible la acción colectiva"¹²³, tomando como tal la acción organizada de las personas. Los modos de acción organizada son soluciones específicas creadas por "actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva y, sobre todo, lo más fundamental de éstos, el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente"¹²⁴, por lo tanto son un constructo social.

Las mismas son soluciones contingentes a la vez que restrictivas, en tanto que limitan los comportamientos y condicionan los resultados buscados, al hacer posible el desarrollo de las operaciones colectivas. Para comprenderlas, los autores proponen preguntarse para resolver qué problemas han sido creadas y en cuáles han derivado.

Con Lapassade le agregamos la característica de dialéctica, de movimiento inacabado: éste ve a la organización como "una totalización en curso que nunca es totalidad actualizada"¹²⁵.

¹²² FRIEDBERG, Erhard. *El análisis sociológico de las organizaciones* (Montevideo: CLAEH, 1998), s.p.

¹²³ CROZIER, M; FRIEDBERG, E. *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana, 1990, p13.

¹²⁴ Idem.

¹²⁵ LAPASSADE, G. Ob. cit., p249.

Touraine las ubica en el contexto de la sociedad, dado que para él esta última consiste en una jerarquía de sistemas: "una organización es ante todo esta unidad diferenciada y en interacción [...]. Pero es asimismo el conjunto mucho más amplio, la microsociedad en la que un funcionamiento organizacional se halla regido por un sistema decisional que, a su vez, está subordinado a unas relaciones de clases y a un sistema de acción histórica"¹²⁶.

El comportamiento de los actores

Bajo ningún punto de vista podemos considerar a la organización como un fenómeno neutro, ya que en ella intervienen personas, relaciones, existen intencionalidades y se toman decisiones.

"Entre toda la gama de estructuraciones posibles de un campo de acción, la organización constituye, sin duda, la forma más visible y más formalizada: la que, por lo menos parcialmente, se instituye y se controla de una manera consciente"¹²⁷.

De acuerdo con Crozier y Friedberg toda estructura consiste en un sistema de poder, es causa y efecto de poder, y los diferentes tipos de estructuras visualizan diferentes tipos de relaciones de poder. El hecho de que una estructura sea menos rígida no significa que no existan relaciones de dominación.

Hay que tener en cuenta además las elecciones de los dirigentes de la organización: "la estructura organizacional, que consiste en restricción y control de la toma de decisiones de los miembros, es en sí misma resultado de las luchas por el poder entre grupos políticamente sobresalientes dentro de la organización"¹²⁸.

Según Salaman, "el concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo"¹²⁹, pero no podemos dejar de tener en cuenta la diferencia entre las descripciones oficiales de la estructura organizacional de los comportamientos reales o los procesos informales.

Las organizaciones operan indirectamente, pero no determinan los comportamientos de los actores; los organizan de tal modo que permite integrarlos sin suprimir las libertades individuales u objetivos contradictorios. Instituyen los "juegos estructurados" de estrategias entre las cuales pueden y deben elegir los actores: "Podemos decir sin temor a equivocarnos que los actores no son nunca totalmente libres y que de cierta manera el sistema oficial los "recupera", pero sólo a condición de que reconozcamos que en cambio ese sistema está igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores"¹³⁰. El funcionamiento de la organización es posible debido a la existencia de cierto grado de previsibilidad en la conducta humana. Las reglas, la estructura, tratan de controlar esta previsibilidad, pero por más rígidas que éstas sean al interior de una organización los actores conservan siempre un margen de libertad. Existe un nivel en el que su comportamiento no es previsible, lo que constituye la "zona de incertidumbre" para el resto. Los actores tratarán de ampliar esta zona, ya que la misma

¹²⁶ TOURAINE, A. *Introducción a la sociología* ([s.l.]: Ariel, [s.f.]), p139.

¹²⁷ CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. Ob. cit., p18.

¹²⁸ SALAMAN, G. "La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización", en *Control e Ideología en las organizaciones* (México: FCE, 1984), p93.

¹²⁹ SALAMAN, G. Ob. Cit., p70.

¹³⁰ CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. Ob. cit., pp37-38.

comprende poder, a través de juegos estratégicos.

De esta manera, sólo se puede comprender la estrategia de un actor en una organización situándola en el conjunto de los juegos en que participa simultáneamente.

Crozier y Friedberg explican los "efectos contraintuitivos" que caracterizan la acción humana, como los efectos no esperados, no deseados sobre el plan colectivo, producido por el desfase entre las orientaciones de los actores individuales y de conjunto. El problema no radica en los fines buscados sino en los medios utilizados, los cuales conforman los constructos de acción colectiva, las organizaciones. Esto puede ser analizado como "efecto sistema" en la medida en que aparece como producto de un sistema, de un campo estructurado cuyos elementos están relacionados entre sí. Las formas en que se concretan los desfases y sus resultados constituyen "círculos viciosos"¹³¹ que entorpecen y al mismo tiempo mantienen en funcionamiento toda organización.

Existen reglas como trasfondo, que son desarrolladas por el sistema y que limitan la posibilidad de opción y decisión de los actores. Estos procesos se conforman a partir de la experiencia y no se dan de manera conciente. "El decisor ve su opción estrictamente limitada, por el hecho de que el ámbito de lo posible está estrechamente estructurado por las características de los sistemas de acción de los que depende para elaborar y ejecutar sus decisiones."¹³² Los medios organizativos que se desarrollan son inabarcables en su totalidad por los actores.

Es decir que existen mecanismos organizacionales, dinámicas, que están por encima de la voluntad de sus miembros. Los juegos que se les ofrecen a los miembros de un sistema de acción están estructurados, por tanto cuando se procura un cambio no necesariamente el juego se suprime.

La influencia de la cultura

Al considerar las organizaciones constructos políticos, sociales y culturales como soluciones contingentes a la acción colectiva, sus modos están condicionados por la situación y son expresión de la cultura. A través del análisis cultural podemos dar cuenta de las razones por las que determinados estructuras y funciones de las organizaciones prevalezcan más que otras.

La cultura constituye el aprendizaje afectivo y social que realizan los individuos, que para Crozier y Friedberg condiciona pero no determina los modos de relación. "Por estar formada por un conjunto de elementos de la vida psíquica y mental, con sus componentes afectivos, cognoscitivos, intelectuales y relacionales, la cultura es *instrumento* y es *capacidad* que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros"¹³³.

Las estrategias adoptadas por el grupo u organización no están únicamente condicionadas por sus objetivos, sino también por su capacidad relacional colectiva para llevar a cabo una acción. Esto implica reflexionar sobre los problemas afectivos que se plantean en las relaciones interpersonales, las que implican relaciones de poder. "En las estructuras de acción colectiva este problema es aún mayor: al engendrar relaciones de poder en torno a posibilidades, siempre desiguales, de los individuos para controlar las

¹³¹ CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. Ob. cit., p324.

¹³² CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. Ob. cit., p273

¹³³ CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. Ob. cit., p172.

fuentes de incertidumbre cruciales para la consecución y el éxito de las actividades comunes, éstas confrontan a los individuos, de manera directa y permanente, a situaciones de dependencia y de dominio que acentúan y hacen más intenso el carácter potencialmente amenazador de la relación con el otro"¹³⁴.

La cultura brinda instrumentos que permiten que el grupo se constituya, se organice. De este modo Crozier y Friedberg consideran el análisis cultural como complementario al análisis estratégico de los juegos de poder. "Los resultados "irracionales" y los "disfuncionamientos" provienen de las estructuras de los juegos que inducen y regulan estas estrategias que, a su vez, son arbitrarias. Desde este modo, el problema se basa en comprender porqué se han escogido e instituido estas estructuras y por qué se mantienen."¹³⁵.

Las relaciones con el medio

La relación con el medio es un continuo proceso de intercambio a través del cual la organización integra partes del sistema de poder más amplio en su propio sistema de acción. Las fronteras del sistema de acción son más amplias que los límites formales de una organización y no son rígidas.

Por lo tanto, "la organización, tal como se presenta de entrada, con sus límites, sus cadenas jerárquicas y sus procedimientos de coordinación, su unidad y su aparente integración, debe dejar lugar al análisis de los múltiples sistemas de acción que engloban, pero que también la sobrepasan, y constituyen el marco restrictivo dentro del cual los actores pueden desarrollar sus propias estrategias"¹³⁶.

Existe autogestión organizacional en la medida en que ésta determina sus propios objetivos, elige sus medios y fija sus propios modos de control interno o autorregulación. La autogestión, como principio, medio y fin, se visualiza "en la medida en que los sujetos, identificados sobre la base de algún atributo en común, se asocian solidariamente con el fin de solucionar, mediante la participación de sus miembros y sin injerencia externa a ella, los problemas que enfrentan como individuos, como grupo y como organización"¹³⁷. Sin embargo, por más desarrollada y autónoma que sea una organización, ésta no puede dejar de depender de su medio y someterse a sus influencias y restricciones.

¹³⁴ CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. Ob. cit., p174.

¹³⁵ CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. Ob. cit., p161.

¹³⁶ CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. Ob. cit., p160.

¹³⁷ MONTAÑO, Carlos. *La participación en organizaciones democráticas y autogestionadas* (Montevideo, CLAEH, 1992), p35.

3.2. LA DECISIÓN COMO FENÓMENO ESPECÍFICO

3.2.1. DISTINTAS TEORÍAS ACERCA DE LA TOMA DE DECISIONES

En esta sección intentaré aproximarme a las propuestas teóricas y empíricas fundamentales acerca de la toma de decisiones en las organizaciones.

Para eso me basaré en el trabajo de César Medina y Mónica Espinosa¹³⁸, que si bien tiene un interés hacia el campo de la administración, realiza una clasificación de los distintos abordajes que sobre el tema se han hecho, los que corresponderían a distintos "modelos de decisión".

De esta forma los autores distinguen: el modelo racional, el modelo organizacional, el modelo político, el modelo de la no decisión racional, y por último agrupan algunos análisis y propuestas actuales que conceptualizan como "el caos en la toma de decisiones".

El modelo racional.

Este modelo responde a la conceptualización clásica acerca de la toma de decisiones, en la que los comportamientos son considerados como producto de una voluntad única (sea individual o colectiva) que en base a un cálculo racional de medios y fines llega a la decisión óptima.

El que decide debe conocer en forma precisa su propio sistema de preferencias, las alternativas o resultados posibles y el comportamiento de los distintos elementos de la situación. Debe contar con una metodología apropiada, que permita medir los distintos factores intervinientes, e implica también una perspectiva a priori y una a posteriori. Su objetivo es obtener el máximo beneficio.

En cuanto a la decisión colectiva, ésta aparece como la sumatoria de las decisiones individuales a través de un "*criterio de mixtura determinado*, donde se transforman las preferencias individuales en colectivas"¹³⁹ y que da como resultado una decisión homogénea.

Este modelo se sustenta en la idea de que los medios y los fines están definidos y pueden ser conocidos. La realidad se presenta como dada y puede ser aprehendida por medio de la aplicación de metodologías que optimizan la racionalidad del decisor en el conocimiento de la situación y la selección de alternativas.

Si bien esta concepción tiene su origen en el iluminismo francés, los autores que se destacan son Pavesi (1978) y Schackle (1966).

Siguiendo a Medina y Espinosa, "a pesar de todas estas críticas se puede decir que éste modelo es la base y sostén de todos los modelos posteriores. También es necesario destacar que algunos autores racionalistas han recuperado estas críticas flexibilizando sus modelos y admitiendo las limitaciones a las cuales se enfrentan en una realidad ambigua y

¹³⁸ MEDINA Salgado, César; ESPINOSA Espíndola, Mónica T. *La toma de decisiones en un mundo posmoderno: de la racionalidad al caos*. Departamento de Administración de la UAM – Azcapotzalco, México. Página web: www.diba.es/fl.

¹³⁹ Idem.

cambiante"¹⁴⁰.

El modelo organizacional

Este modelo parte de la base de que los decisores tienen visiones del mundo y preferencias heterogéneas (a diferencia del modelo racional que suponía decisores con características homogéneas). Por otro lado asume la complejidad de la realidad, de la que el decisor no posee la capacidad ni el tiempo para obtener información completa.

El decisor entonces sólo toma un subconjunto del universo estableciendo un mapa de alternativas al que realizará una evaluación secuencial para buscar no la decisión óptima, sino la más satisfactoria de acuerdo al marco de referencia del que decide.

Este modelo de racionalidad limitada fue planteado por March y Simon (1958) para explicar la toma de decisiones en organizaciones y responde a un decisor individual. "Estos autores consideran a la empresa como un decisor (el actor racional unificado), al cual no le viene dada la información, sino que ha de procurársela. Esto consiste en que las alternativas de actuación se investigan y descubren secuencialmente"¹⁴¹.

Posteriormente Cyert y March (1963) centran sus análisis en los fines de la organización, considerando a ésta como una coalición de individuos con subcoaliciones. Coalición en la que los individuos tienen preferencias y objetivos diferentes. De esta forma los fines de la organización estarían dados por: el proceso de negociación o regateo (que establecen las condiciones de la coalición), el proceso organizativo interno de control (que elabora los objetivos), y el proceso de adaptación a la experiencia (que responde a los cambios en el medio ambiente)¹⁴².

De esta forma los objetivos de la organización no están totalmente racionalizados, varían en cuanto a su nivel de satisfacción, y pueden ser enunciados de forma no operativa, entre otras características. Éstos no son cuestionados sino que se toman por implícitos.

Otro aporte de este modelo se encuentra en la visualización del conflicto como variable clave entre los objetivos de los individuos y los de la organización, a partir del cual los actores componen procesos de negociación en los que se generan "pagos colaterales", motivaciones personales que hacen que los individuos permanezcan en la organización y cooperen al logro de las metas colectivas.

Medina y Espinos concluyen que "el modelo organizacional pretende refutar al modelo racional, pero no lo consigue. Esta afirmación se sustenta en que del primer modelo mantiene el proceso de evaluación de alternativas mediante el uso de métodos cuantitativos y racionales"¹⁴³.

El modelo político

Este modelo teórico, originado por Lindblom (1970) y Allison (1971), parte de un interés empírico con un fuerte contenido descriptivo, es decir no apunta a establecer el ideal para la toma de decisiones sino a estudiar cómo se dan estos procesos en la realidad.

¹⁴⁰ Idem.

¹⁴¹ Idem.

¹⁴² Idem.

¹⁴³ Idem.

En su pretensión de aplicación práctica reconoce la complejidad de la realidad, en la cual a partir de la definición de una situación apunta a realizar pequeños cambios en forma incremental y evaluar sus resultados, es decir tomar decisiones parcializadas.

Como alternativa al modelo del actor racional unificado visualiza la acción (del gobierno) como un producto organizacional, parcialmente coordinado por un grupo de dirigentes unificado aunque no homogéneo.

El decisor participa de una serie de juegos políticos en los que debe hacer negociaciones entre los distintos jugadores posicionados jerárquicamente y que actúan en función de una serie de objetivos personales, organizacionales y estratégicos.

La decisión organizacional en este modelo no es única, homogénea ni racional, sino el resultado de estos juegos políticos que responden a las estrategias individuales. La decisión colectiva por su parte "es el resultado de las decisiones atomizadas y de las estrategias de los jugadores que intervienen en su consecución"¹⁴⁴.

Lo que se juega a la interna de la organización son relaciones de poder, por tanto los actores (individuos o grupos) participan en arenas de luchas políticas de las que las decisiones y acciones son producto, y que no tiene que ver necesariamente con las estructuras formales.

Lo que no tiene en cuenta este modelo, de acuerdo con Medina y Espasandín, son los condicionamientos culturales y axiológicos de las negociaciones políticas.

El modelo de la no decisión (racional).

Este modelo responde a los planteos de Lucien Sfez (1976), y parte de la crítica a la concepción de la decisión tomada por un individuo único, en forma lineal, racional y libre. Critica al mismo tiempo la división de los momentos de la deliberación, de la elección o decisión y de la realización como aislados o claramente delimitados, fragmentación que sobreestima el momento de la decisión y deja la ejecución en un plano utilitario.

Sfez considera que si bien las teorías modernas (marxismo, freudismo, estructuralismo, análisis de sistemas) han combatido estas visiones de la linealidad, racionalidad y libertad, en lo que refiere a la decisión éstas han permanecido. La decisión ha sobrevivido a una "crítica de la decisión" así concebida. Esto se debe a que la decisión desempeña la "función ideológica de preservación social, de conservación de lo existente en cualquier sociedad"¹⁴⁵.

En su crítica opone a la linealidad una visión sistémica; a la monorracionalidad, la multirracionalidad; y a la libertad de un sujeto creador y monofinalista opone la acción histórica e individual multifinalista. De esta forma esboza una "teoría política del sobrecódigo" como intento de explicación del cambio social.

Designando "preteoría" a los intentos de explicación de lo real en que subyace la opinión común o ideología, "práctica teorizada" a las que explican los fenómenos aportando al mismo tiempo soluciones prácticas (basándose en las prácticas cotidianas y dejando intactos los principios), propone en cambio una "teoría crítica", que "pone en tela de juicio (...) el conjunto del esquema de la decisión"¹⁴⁶ en el cual la teoría es "una pieza del

¹⁴⁴ Idcm.

¹⁴⁵ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p19.

¹⁴⁶ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p30.

sistema político en que desempeña un papel necesario"¹⁴⁷.

La teoría crítica debe romper con la tradición sectorial, plantear el problema de la función y la ideología, y "trabajar el concepto de decisión a nivel de la práctica real y no de la práctica existente"¹⁴⁸.

El método del sobrecódigo toma la decisión personal como el "resultado de coacciones adicionales"¹⁴⁹, y tomando los aportes de la antropología, la lingüística y el psicoanálisis propone la realización en tres etapas de un tratamiento secuencial, estructural y analítico de las acciones y las decisiones.

El caos en la toma de decisiones

Medina y Espinosa agruparon en esta categoría distintas concepciones del tema, que se centran en el hecho de tomar elementos actuales del campo de la física y llevarlos a los procesos sociales en relación sus incertidumbres y contradicciones, visión que "busca encuadrarse como un nuevo paradigma explicativo: la teoría del caos (Granger, 1964; Morin, 1983; Jensen y Urban, 1984; Devaney, 1989; Balandier, 1990; Haken y Wunderlin, 1990; Kauffman, 1991; Peters, 1991; Bak y Chen, 1991; Medina, 1994)"¹⁵⁰. Este enfoque se ha aplicado sobretodo a los ámbitos económicos y financieros procurando entender y predecir por modelos matemáticos y de los sistemas naturales los procesos sociales y del mercado.

Parte de la base de que el mundo no es ordenado ni tiende al equilibrio, sino que los sistemas son dinámicos, no lineales e inestables. Por lo tanto en su núcleo están las ideas de diversidad, desequilibrio, descentralización y cambio.

Kevin Kelly (1994) propone algunos principios basándose en los sistemas naturales:

"1) Los sistemas naturales distribuyen la inteligencia hacia el exterior y rechazan la autoridad centralizada. Ellos se controlan de abajo hacia arriba. 2) Los sistemas naturales logran la complejidad mediante la creación de múltiples capas de simplicidad. Ellos crecen por partes. 3) Los sistemas naturales sobreviven gracias al impulso de la diversidad, la excentricidad, y la inestabilidad. Ellos maximizan sus límites. 4) Los sistemas naturales, aún en los conocidos como sistemas estables persiste la búsqueda del desequilibrio. Ellos no buscan el manejo del cambio, sino que lo impulsan. 5) Los sistemas naturales no sólo cambian, ellos cambian de acuerdo al cambio. Ellos se organizan en torno a reglas de auto-transformación."¹⁵¹

Otro modelo es el de los "cestos de basura" (Cohen y otros, 1974), que asimila la toma de decisiones a "cestos de basura" en donde se mezclan los actores, los problemas, las soluciones y el contexto sin que exista un criterio general y puro para describir las multicausalidades de las situaciones de decisión. Los procesos decisorios son inciertos, los actores participan en distintas situaciones de decisión y éstas varían según las capacidades, las relaciones establecidas, la disponibilidad y el tiempo para atender los problemas. Las decisiones por lo tanto se hacen sin tomar el conjunto de problemas afectados. "Los problemas pueden separarse de los que originalmente los provocaron. Pueden adquirir su

¹⁴⁷ Idem.

¹⁴⁸ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p31.

¹⁴⁹ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p350.

¹⁵⁰ MEDINA, César; ESPINOSA, Mónica. Ob. Cit.

¹⁵¹ Idem.

propia autonomía, desvanecerse o transformarse en un problema de naturaleza muy distinta; incluso pueden existir y prevalecer independientemente de que se hayan tomado algunas acciones para "resolverlos"¹⁵². Las soluciones no son el resultado de un actor específico sino de un complejo proceso de interrelaciones. Este modelo también tiene en cuenta las características estructurales organizacionales y sociales como determinantes.

Otro modelo que ubican los autores dentro de esta categoría es el del Aprendizaje Organizacional, sugerido por Peter Senge en 1990, que estudia la forma de mejorar las organizaciones a partir de la combinación de los aprendizajes individuales y colectivos. La idea central es generar modelos exitosos de aprendizaje organizacional, para los que desarrolla programas pilotos (que cuentan con la financiación de la Ford, Motorola y Federal Express entre otros promotores). Este modelo es netamente instrumental y no explicativo, y sus aplicaciones se refieren al campo de la administración.

En lo personal considero que dentro de esta categoría del caos Medina y Espinosa han agrupado una diversidad de autores que, si bien tienen en común el pensamiento complejo, abarcan enfoques muy diferentes. Por otro lado, si bien estas concepciones se desprenden del modelo de la racionalidad, tienen una fuerte base matemática y de las ciencias naturales, quedando adheridas a visiones positivistas.

3.2.2. CONCEPUTALIZANDO LA DECISIÓN: SFEZ Y LUHMANN

En esta parte del trabajo profundizaré conceptualmente acerca de la decisión en sí y sus procesos, bajo dos perspectivas diferentes que considero interesantes. Por un lado la de un autor que da una visión de globalidad al considerar la decisión como un proceso diluido en la totalidad de la sociedad (Lucien Sfez: *Critica de la decisión* (1984)), y por otro un autor que estudia la decisión en su especificidad (Niklas Luhmann: *Organización y decisión* (1997)). Considero que ambos enfoques, si bien opuestos, pueden resultar complementarios a los efectos del análisis.

Sfez

Sfez se opone a la imagen de la toma de decisión por un hombre de talento, completamente informado, expresándose claramente, decidiendo en forma racional, responsable, creativa y libre, en definitiva el "culto de la personalidad"¹⁵³. Refuta la noción de la decisión identificable como tal, claramente definida en cuanto a cuándo se tomó y por quién, esquema tradicional que privilegia la elección con respecto a los demás momentos de la acción.

Afirma que a pesar de que "la grandeza del hombre"¹⁵⁴ ha sido desmistificada por el marxismo, el freudismo, el estructuralismo y el análisis de sistemas entre otros, en el campo de la decisión ésta ha resistido. Esto se debe a que la decisión desempeña cuatro funciones fundamentales en la sociedad actual:

I. "Permitir que el actor actúe"¹⁵⁵. Bajo la ilusión de que el que decide es un sujeto creador y libre, camufla imposiciones estructurales. Si el actor tuviera presente en cada

¹⁵² Idem.

¹⁵³ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p15.

¹⁵⁴ Idem.

¹⁵⁵ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p16.

momento los determinismos y las estructuras quedaría inmovilizado.

2. "Permitir que el actuado, el ciudadano, soporte el mundo"¹⁵⁶. Se crea un chivo expiatorio, una persona o equipo responsable de las decisiones, que hace que las estructuras no sean cuestionadas.

3. "Fragmentar los actos (...) en otras tantas competencias respectivas, incluso a veces competidoras"¹⁵⁷. Permite la libertad dentro de la conservación del sistema liberal.

4. Separar a los que piensan de los gestores, evitando la sublevación al diluir las responsabilidades, lo que desempeña el mismo papel de preservación del orden social.

Sfez critica el esquema tradicional e institucional de la separación de los actos de concepción, deliberación, decisión y ejecución; fragmentación "racional" en la que el pensamiento precede a la acción, y la ejecución resulta un "reflejo servil del momento privilegiado de la decisión"¹⁵⁸.

Formula una teoría crítica que cuestiona la estructura o el esquema de la decisión en términos de linealidad, monorracionalidad, libertad y fragmentación, considerando que "la teoría de la decisión es a su vez una pieza del sistema político en que desempeña un papel necesario"¹⁵⁹.

Su crítica de la linealidad se basa en que ésta fracciona el tiempo en pasado, presente y futuro, valorizando el presente. Esta linealidad supone una continuidad, un orden, es decir el pensamiento en términos de causa y efecto. El pensamiento lineal, sea simple o complejo, ubica a la decisión como "sectorial, fragmentaria, recortada artificialmente en el campo social"¹⁶⁰.

La linealidad permite la planificación, la que se basa en la idea de progreso: se planifica en la medida en que se considera poder lograr una situación preferible a la actual. Los medios y los fines están en armonía. Se deja ausente de esta forma la discusión acerca de los valores y los fines, los cuales se toman por inmutables o subjetivos.

Al pensamiento lineal opone el análisis sistémico, el psicoanálisis y la historia. "El análisis de sistema crítico muestra, por el contrario, que la decisión está diluida en la totalidad de la sociedad, puesto que plantea como postulado que todos los elementos del sistema estén conectados en todos los niveles, en todos los momentos. Así, la decisión ya no está aislada ni fragmentada. Remite a todas las demás decisiones"¹⁶¹.

Se trata de un "proceso complejo de interacciones entre diferentes subsistemas"¹⁶² conectados en todos los niveles y momentos, por lo tanto la decisión no es un fenómeno específico ni delimitable en su comienzo y fin.

Esto se desarrolla en el marco de determinados fines y valores, que son sociales y también son objeto de decisión.

Del psicoanálisis toma el rechazo de la causa en sentido lineal. "El síntoma no es ni su manifestación (...) ni su efecto. El síntoma es la pulsión, hay transporte de un elemento en el otro; lo que cambia es la decodificación"¹⁶³. Existen efectos de sentido que quedan

¹⁵⁶ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p17.

¹⁵⁷ Idem.

¹⁵⁸ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p19.

¹⁵⁹ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p30.

¹⁶⁰ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p167.

¹⁶¹ Idem.

¹⁶² Idem.

¹⁶³ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p129.

ocultos de la superficie del discurso. Puede haber "condensación"¹⁶⁴ de varios elementos o sobredeterminación de causas; "desplazamiento" o inestabilidad de los elementos y de los fines; también deformación, olvido y negación. "No es poco frecuente que, frente al proyecto inicial, la decisión final sea "desviada", lateralizada, que los "actuales" sean desplazados, sus finalidades truncadas o transformadas"¹⁶⁵.

La explicación causal lineal es la base de la visión del pensamiento racionalista. La racionalidad remite a las ideas de progreso, normalidad y utilidad. La libertad a su vez es la condición de la racionalidad. El acto creativo, voluntario y libre hace al individuo responsable de sus actos, permite el establecimiento del fin.

Como contrapartida de la racionalidad no es suficiente la idea de "racionalidad limitada", sino que es necesario pensar en términos de multirracionalidad. "La multirracionalidad es regional, condicionada por los niveles de complejidad"¹⁶⁶. Implica pensar en términos de racionalidades diferentes entre los subsistemas. No es una yuxtaposición de racionalidades distintas sino una integración dinámica.

Se trata también de una crítica ideológica. Las diferentes racionalidades hacen que los actores no sólo intercambien información sino que "se dedican a una actividad de traducción que es torsión, traición, verdadera operación de transformación: la decisión final será la resultante de un trabajo de falsificación del que no puede dar cuenta el simple registro aditivo de mensajes"¹⁶⁷. Existen múltiples códigos y una transformación de éstos en contacto entre sí.

En tanto la decisión es sistémica, articulada con el entorno y lo inconsciente, no es libre. No es tomada por un sujeto autónomo. "Si bien hay transformaciones y por lo tanto agentes de la transformación, esos agentes están limitados y son definidos en su acción por su lugar en el sistema, mucho más que por cualidades interiores de voluntad y de decisión personal"¹⁶⁸.

El aporte de Sfez no debe dejar colocarnos, sin embargo, ante una visión fatalista de la decisión impuesta desde afuera. No describe una disgregación de poderes, que oculta la toma efectiva de decisiones, las diferencias de poder o la ideología dominante. Tampoco se trata de una cuestión de poder asociada a la información, la racionalidad, y por tanto al saber, lo que resulta en una tecnocracia. No es tampoco un análisis centrado en las incoherencias, que no ataca la raíz o las estructuras. Nos obliga, en cambio, a ubicarnos en una visión global y crítica.

Luhmann

Niklas Luhmann explica los procesos sociales y la decisión en términos de una teoría de la comunicación.

Lo que hace este autor, a diferencia de Sfez, es abstraer la decisión de todas las cosas relacionadas con ella, y de esta forma, de todas las variables organizacionales, de todas las demás decisiones que influyen en ella. No reduce a decisiones todo el flujo de la vida social y sus significaciones, sino que se refiere a ellas como algo claramente delimitado. Sólo implica lo que es evidente como tal o lo que se ha reconstruido como

¹⁶⁴ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p197.

¹⁶⁵ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p131.

¹⁶⁶ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p284.

¹⁶⁷ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p355.

¹⁶⁸ SFEZ, Lucien. Ob. Cit., p377.

decisión¹⁶⁹.

Establece una definición precisa de la decisión, diferenciándola de la acción. No en el sentido de que a cada decisión le corresponda una acción y viceversa, sino por una diferencia en su naturaleza. Por un lado "las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección entre varias posibilidades (alternativas), que sólo se documenta en la alternativa elegida"¹⁷⁰. Es decir que existe una valoración entre diferentes alternativas y la decisión consiste en la elección de una. En este sentido es que la decisión tiene una "doble unidad": "la relación de la diferencia de las alternativas y 2) la misma *alternativa escogida*."¹⁷¹. En el resultado de la decisión, sólo una alternativa cargará con el riesgo, y las otras permanecerán como "historia y contingencia"¹⁷².

Esto hace a la segunda diferencia con las acciones, y es que las decisiones "tematizan su propia contingencia"¹⁷³, lo que las hace mucho más sensibles al contexto y menos estables.

Luhmann se refiere a las decisiones en el contexto de organizaciones (lo que por su parte nos interesa especialmente), incluso definiendo las organizaciones en relación a éstas: "los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí"¹⁷⁴. Un sistema es complejo cuando tiene tantos elementos que no están todos en contacto entre sí sino "selectivamente", y por tanto están "calificados diferencialmente de acuerdo con la relación en que se encuentran con respecto de los elementos del sistema"¹⁷⁵. Se produce también una "temporalización de la complejidad"¹⁷⁶.

Teniendo en cuenta que un sistema organizacional es un sistema cuyos elementos son decisiones, las decisiones que se toman en las organizaciones no sólo se definen en relación a la elección entre alternativas sino que deben tener también otras características. Por un lado las propias de las organizaciones: selectividad y temporalidad.

Por otro:

1. Deben "permanecer una unidad". A pesar de poderse descomponer y pertenecer a una complejidad deben poder identificarse como unidad para su posterior aplicación, para ser "premisas para otras decisiones"¹⁷⁷.
2. Deben "cotematizar la selectividad de su relación con otras decisiones". La alternativa elegida va a determinar relaciones con otras decisiones.
3. Deben "tomar y reflejar una función que ate al tiempo"¹⁷⁸. En tanto son pasajeras y separan el pasado del futuro, definen una continuidad.

En definitiva, la decisión implica una relación entre decisiones: "se decide porque se ha decidido o para que se decida. Las decisiones se califican recíprocamente, definen situaciones unas para otras"¹⁷⁹.

Una perspectiva que asume Luhmann es tratar la racionalización y democratización

¹⁶⁹ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p13.

¹⁷⁰ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p9.

¹⁷¹ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p10.

¹⁷² Idem.

¹⁷³ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p11.

¹⁷⁴ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p14.

¹⁷⁵ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p15.

¹⁷⁶ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p16.

¹⁷⁷ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p17.

¹⁷⁸ Idem.

¹⁷⁹ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p21.

como exigencias actuales que afrontan las organizaciones.

La racionalización está referida a la "dimensión real" de las decisiones¹⁸⁰. La adopción de decisiones es una exigencia, y éstas deben tener una justificación de acuerdo a criterios racionales. Esto aumenta la complejidad de la organización, por tanto "la racionalización es un proceso de crecimiento"¹⁸¹.

Pero el crecimiento crea también un aumento de los problemas de decisión, los que se resuelven por ejemplo mediante la rutinización de las decisiones. La racionalización significa también "un crecimiento desequilibrado en dirección a procesos de decisión rutinizables"¹⁸². En definitiva "la racionalización produce problemas de estructura que no son racionalizados al mismo tiempo"¹⁸³.

La democratización refiere a la "dimensión social" de las decisiones. Las alternativas de decisión afectan a distintas personas o grupos de diferente manera, las que pueden estar interesadas en la decisión según sus intereses o sus ideas. La democracia exige que incluso participen personas que no están relacionadas directamente con el objeto de decisión en cuestión.

Pero la democratización implica que se democratice también la decisión sobre las decisiones a tomar, que se organice la toma de decisiones. La democratización también es crecimiento y aumento de la complejidad, y ésta "sólo se deja reducir a decisiones mediante procesos de fuerte selectividad, por ejemplo, mediante el *acuerdo selectivo* en la decisión sobre la preparación de decisiones."¹⁸⁴ En otras palabras, es imposible decidir sobre todo, por tanto la elección de decisiones es selectiva. De esta forma es que también la democratización produce problemas de estructura no democratizados.

"Con estos análisis se traslada la acostumbrada crítica de la estructura y praxis burocrática a una crítica de la razón burocrática. Las ideas de la corrección de la ineficiencia burocrática en dirección a la racionalidad y a la democracia aparecen ahora a su vez como fuentes de los problemas y consecuencias del tamaño creciente del sistema. En vistas a esta relación, es necesario sacar las consecuencias y preguntarse: ¿pueden ser obligadas la racionalidad y la democracia a la reflexión y, finalmente, a una renuncia parcial de sí mismas?"¹⁸⁵.

Luhmann introduce otra dimensión en el análisis, que es la temporalidad: "si desde el punto de vista real y social se formulan ideales, corresponde al tiempo la tarea de representar a la realidad"¹⁸⁶.

En muchas ocasiones el plazo define la atención de un asunto más que su valoración; los procesos no finalizan por su propia lógica sino de acuerdo a la fijación externa de plazos. "Se desarrollan por lo tanto, normas informales que dificultan tomar en consideración el tiempo del otro y que permiten, por falta de tiempo, rechazar o romper contactos"¹⁸⁷.

La democracia y la racionalidad cuestan mucho tiempo. De esta forma el tiempo (la realidad) cuestiona la racionalidad y la democratización. La dimensión temporal es vista como condicionante de los procesos de toma de decisión, pero estos no son neutrales con

¹⁸⁰ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p25.

¹⁸¹ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p27.

¹⁸² Idem.

¹⁸³ Idem.

¹⁸⁴ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p29.

¹⁸⁵ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p30.

¹⁸⁶ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p31.

¹⁸⁷ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p34.

respecto al producto, es decir con respecto a la decisión en sí. La decisión que se toma no es la óptima sino que se mantiene un padrón determinado de resultados, por ejemplo lo tradicional.

Cuando el tiempo es dejado de lado se establece una relación negativa con la realidad, y entonces aparece la crítica a nivel social, la resignación a nivel organizacional, y a nivel interpersonal la complacencia. "Una vez que este modelo se ha establecido, se transforman en problema las personas, normas o sucesos externos que contradicen este acuerdo y que perturban la armonía de los niveles. La antigua forma del problema de la perturbación o desviación se impone renovadamente y se puede predecir que los problemas consecuentes de la racionalización y la democratización no pueden ser solucionados racional ni democráticamente, pero en su lugar acaso lo sean efectivamente."¹⁸⁸

Luhmann establece tres mecanismos de refuerzo de la interdependencia de las decisiones:

- Suposición: Se cubren los vacíos en el conocimiento de la realidad a partir de la suposición de las decisiones de los otros y la proyección de las decisiones de otros espacios de la organización. Esto limita la variabilidad de las alternativas de decisión. "Así pueden, en un solo trazo, fundarse la esperanza y la resignación: desde cada lugar un punto de vista diferente, pero en conjunto una mentalidad relativamente unitaria, la cual, por su parte, permite entenderse en la práctica."¹⁸⁹ La decisión es un proceso de interpretación y reflexión.

- Probabilidad: Frente a los riesgos en relación al medio o al propio sistema se autorrefuerzan las opciones probables, se trata lo probable como seguro.

- Reflexividad del decidir mismo: Se decide acerca de la propia decisión: cuándo, cómo y qué se va a decidir.

La presión de decisión lleva a actividades de desplazamiento de la decisión para limitar el campo de alternativas:

1- Almacenamiento de decisiones para el uso repetido. No se decide sobre todas las alternativas posibles sino sobre modelos de decisión ya existentes.

2- Desplazamiento de la decisión hacia el pasado o el futuro, para limitar el campo de decisión.

3- Desplazamiento de la decisión a otros actores: "se involucra a otros en el proceso de decisión, en parte, para prevenir la crítica, en parte, para limitar el propio campo de decisión, en parte, para haber decidido, si no sobre el asunto, al menos sobre la participación de otros, en caso de que se pregunte"¹⁹⁰. Acá se incluye también el dejarse influenciar por los actores socialmente cercanos ante la inseguridad en la decisión.

4- Desplazamiento de la decisión a los procesos políticos: el tema en cuestión se sustituye por su proceso, por ejemplo "se ocupa de *descubrir quién ha sabido qué y cuándo*"¹⁹¹.

De esta forma Luhmann sustituye la idea de burocracia estática por la de "una circulación espesa, que permite un permanecer activo con el mínimo de carga de decisión. La decisión no es sustituida por la inmovilidad, sino por el movimiento"¹⁹².

¹⁸⁸ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., pp37-38.

¹⁸⁹ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p47.

¹⁹⁰ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p84.

¹⁹¹ Idem.

¹⁹² Idem.

Pero también hay lugar para la innovación, complementariamente a la inmovilidad, entendida como "un proceso de decisión *que decide diferente a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas*"¹⁹³. La innovación exige tiempo y recursos a disposición, y el establecimiento de relaciones sociales y temporales entre las decisiones.

La técnica de "*claiming in advance*"¹⁹⁴ consiste en presentar partes de la innovación como ya decididas, de forma tal que la decisión aparece simplemente como la ejecución de algo ya resuelto. Otra estrategia es la de "*disclaiming in advance*, es decir, la preparación de la innovación hasta la irreversibilidad bajo la negación de su carácter innovativo"¹⁹⁵.

Con respecto a este punto Luhmann concluye que "sólo en la medida que resulte llevar los cambios a la forma de decisiones de innovaciones se podrá (...) suponer, y quizás alcanzar, una cierta medida de control sobre alternativas y sobre consecuencias"¹⁹⁶.

Por último, una característica fundamental de las organizaciones para Luhmann es que éstas regulan mediante decisiones las relaciones de pertenencia. La alternativa dominante subyacente a todo comportamiento de los individuos es la de la permanencia o la no permanencia en la organización.

3.3. REFLEXIONES FINALES

Vimos con las teorías de organizaciones que existen procesos que trascienden los comportamientos individuales y las voluntades colectivas.

Vimos con las teorías de las decisiones que las distintas conceptualizaciones del tema implican ciertas posturas, ciertas intencionalidades, entre las que puede estar maximizar el beneficio, optimizar la racionalidad, manipular la realidad o naturalizar lo edificado.

Consideramos que la decisión es parte constitutiva de la sociedad, no aislable, delimitable sólo a los efectos analíticos. Que la decisión es acción, es deliberación, es creación. Pero esto no significa que sea todo lo mismo, que estos procesos sean indiferenciados; existen decisiones de distinta importancia y debemos tener presente quién las toma, su repercusión, a quiénes afectan, etc.

Concluimos que la organización es el espacio que hace posible a la vez que limita la acción humana, la acción colectiva, la realización de determinados objetivos. Es una entidad inacabada, dinámica, y, por tanto en permanente construcción. La toma de decisiones en este marco constituye un proceso de lucha, de conflicto, que se renueva, se elabora o se afirma en cada momento.

¹⁹³ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p89.

¹⁹⁴ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p94.

¹⁹⁵ Idem.

¹⁹⁶ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p96.

CAPÍTULO 4: **LAS EXPERIENCIAS**

4.1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

En este capítulo intentaremos aproximarnos a algunas experiencias concretas y actuales, con los objetivos de: conocer distintas formas organizativas de llevar adelante la acción social participativa, analizar qué procesos se dan en común en ellas a pesar de diferir su forma, y obtener algunos puntos críticos o nudos en la toma participativa de decisiones que sirvan como retos a tener en cuenta en la actualidad para la investigación e intervención.

Se debe tener en cuenta que no se intenta poner a prueba empírica una teorización o una hipótesis existente, y por lo tanto el campo de observación no aspiró a constituirse en una muestra estadísticamente representativa de esta clase de organizaciones. Se trata, en cambio, de mostrar algunas experiencias concretas, diferentes entre sí, que sirvan de referencia a la reflexión.

Se tomaron tres organizaciones, según los siguientes criterios de selección:

Por un lado, éstas debían tener en común el hecho de ser esencialmente participativas, según la definición anteriormente establecida, es decir, ser organizaciones que desde su estructura formal esté planteada la participación de sus miembros en la toma de decisiones, y que ésta se constituya no sólo como medio sino también como fin o como valor.

Al mismo tiempo se planteó que sean organizaciones que difieran entre sí en cuanto a objetivos y funciones, estructura y forma de llevar adelante la participación.

De acuerdo con esta propuesta, y teniendo en cuenta la accesibilidad disponible a las organizaciones, fueron las elegidas: una cooperativa de vivienda por ayuda mutua (COVIMT N° 9), un sindicato de forma de federación (Federación de Funcionarios de Salud Pública - regional Montevideo) y una organización comunitaria de base anarquista (Comunidad del Sur).

Para la obtención de la información se recurrió en el caso de Comunidad del Sur a datos secundarios, recabados en una investigación anterior¹⁹⁷.

En el caso de las dos restantes organizaciones se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, realizada a tres integrantes de cada una de ellas. En el caso de la Federación de Funcionarios de Salud Pública se recurrió además a la observación de algunos ámbitos de decisión (una asamblea de base y un plenario) y se contó con la lectura de sus estatutos.

La técnica para la selección de los entrevistados consistió en localizar un referente de cada organización, el que contactó a los sujetos a entrevistar a partir de la premisa de seleccionar a tres integrantes de la misma con características personales diferentes, con distinto nivel de participación, y que pudieran dar distintas visiones del tema.

No se planteó tampoco constituir una muestra representativa de los integrantes de

¹⁹⁷ CASTAGNET, Natalia. "Comunidad del Sur como organización". Informe final del Taller de Investigación de la Licenciatura de Trabajo Social (Montevideo: FCS-UDELAR, 2001).

dichas organizaciones, sino simplemente obtener a partir de los discursos de algunos de ellos información básica sobre las mismas y opiniones que sirvan para el planteamiento de algunas puntas de análisis, sin pretender ser exhaustivas.

Realizaremos una breve presentación de las organizaciones en base a sus características generales, objetivos y estructura. Luego nos centraremos en las concepciones de los entrevistados acerca del “ideal” de participación en la toma de decisiones, y posteriormente plantearemos algunos puntos críticos en los procesos decisorios de estas organizaciones (estos dos ejes extraídos del discurso de los entrevistados de forma directa y/o indirecta).

4.2. LAS ORGANIZACIONES

Federación de Funcionarios de Salud Pública - Regional Montevideo

La Federación de Funcionarios de Salud Pública (FFSP) tiene aproximadamente sesenta años de existencia y es la organización gremial que nuclea los diferentes sindicatos de base de las dependencias del Ministerio de Salud Pública.

Puede ser afiliado todo funcionario de Salud Pública de cualquier tipo: suplente, contratado, unipersonal, becario, funcionario propiamente dicho, etc. y de todas las categorías: médicos, técnicos, no técnicos, etc. Y de todas las dependencias de salud pública: hospitales, Centros de Salud, oficinas centrales del Ministerio de Salud Pública, servicios e institutos. Tiene alrededor de 7300 afiliados. Por medio de la afiliación los miembros aportan un 1,25% de su sueldo a la organización gremial.

Su estructura está establecida en sus estatutos, y corresponde a la de una federación.

La agremiación formada en cada centro de base tiene la Asamblea como autoridad máxima y una Comisión Interna como organismo de dirección sindical. Los delegados de las Comisiones Internas de todos los centros integran el Plenario Departamental (con frecuencia de reunión mensual), y con autoridad sobre éste existe la Asamblea Departamental de Afiliados. Como órgano de decisión cotidiano, subordinado al Plenario, se encuentra el Consejo Directivo Departamental.

Luego existen organizaciones regionales que integran varios departamentos (Montevideo solamente conforma una regional). El Plenario de Delegados Regional (organismo de organización y coordinación a nivel regional) está compuesto por el presidente y secretario de los Consejos Directivos Departamentales. Tiene presidencia rotativa, y el conjunto de los presidentes regionales conforman el Consejo Directivo Nacional. La Asamblea General Simultánea es el máximo organismo de la Federación y por debajo de ésta se encuentra el Congreso Nacional de Delegados, compuesto por un delegado de cada Comisión Interna de los centros.

Cada dos años se realizan elecciones por voto secreto (a partir de la presentación de varias listas) donde se eligen los representantes nacionales, departamentales e integrantes de las Comisiones Internas por el sistema de representación proporcional. De la lista más votada surgen el Presidente y Secretario General, y se eligen también otras secretarías (organización, prensa, finanzas, etc.).

Existe además una Comisión Fiscal, una Comisión Electoral y una Comisión de Ética Gremial, cuyos miembros son electos también en las elecciones.

Las declaraciones de los entrevistados acerca de sus concepciones de la participación en la toma de decisiones se centran en los siguientes ejes:

- La decisión colectiva como principio, como *"herramienta"* y como *"razón de existir"* de la organización, siendo la participación su base.

- Necesidad de la existencia de un adecuado equilibrio entre las instancias democráticas y las otras más centralistas, cada una con distintos roles.

- Se valora la importancia de la autonomía de los distintos centros de base. Se diferencian como federación de un *"sindicato único"*, más centralizado.

- En cuanto al proceso concreto de toma de decisión: *"Cada reivindicación de los trabajadores recorre todo un ámbito de discusión, no sólo en lo particular de ese centro sino que de acuerdo a la discusión que tenga pasa al Consejo Directivo Departamental, que muchas veces lo que hace es unir problemáticas de cada uno de ellos y decir "este es un problema común"; nos reunimos, lo discutimos y de alguna manera intentamos sacar una línea de acción común para todos los centros: para aquellos que lo están sufriendo tratar de conseguirle una solución al problema, y aquellos que no lo tienen procurar que no lo tengan. Lo mismo pasa a nivel nacional, que es donde se establece una determinada línea política sindical a seguir con lineamientos generales que hacen que después de ahí hacia la base se organicen las formas de acción en cada uno de los lugares para después ver una forma conjunta, pero siempre con la independencia de cada servicio para hacer lo que la Asamblea determine"*¹⁹⁸.

- Se señala la importancia de la participación en las distintas etapas del proceso decisorio: *"Lo ideal sería que los compañeros de los centros participaran en las asambleas de sus centros, discutieran los temas, los desmembraran, que fueran conscientes de lo que se juega en cada una de las decisiones, y que eso fuera elevado a los distintos organismos de decisión de la federación. Y que se llevaran adelante las medidas con una clara conciencia de lo que se está jugando, y medidas reales, medidas de peso, que impacten realmente"*¹⁹⁹.

- Se señala la importancia de una participación informada y con convencimiento.

- Los dirigentes son definidos como los que deben llevar adelante lo que las bases quieren hacer.

Como puntos críticos en la toma de decisiones se remarca:

- La influencia del contexto social: *"retroceso ideológico"*²⁰⁰, individualismo, falta de solidaridad, falta de conciencia, falta de conciencia de clase. Inseguridad de la gente, sensación de que las cosas no pasan por uno, de que *"el mundo es como es"*.

- El contexto de crisis económica, que hace que no se establezca un compromiso gremial significativo por: falta de tiempo debido al multiempleo, miedo de perder el trabajo, descuentos por paros, etc..

- El contexto institucional en que los integrantes de la Federación están insertos (órbita del Poder Ejecutivo del Estado) y en el que mantienen una relación de dependencia. Esto hace que sus acciones estén fuertemente subordinadas a lo que acontece a nivel institucional *"que va más rápido que nosotros, más centralista, con otra estructura"*²⁰¹.

¹⁹⁸ Entrevista con el Secretario General, 17/7/02. Cabe aclarar que este cargo y el de presidencia no eran ocupados por las mismas personas que en la actualidad al momento de realizar las entrevistas.

¹⁹⁹ Entrevista con la Presidenta, 17/7/02.

²⁰⁰ Entrevista con miembro del Consejo Directivo perteneciente a lista minoritaria, 17/7/02.

²⁰¹ Idem.

- Los cambios tan rápidos en la realidad no permiten plantearse objetivos estratégicos o a largo plazo. Por otro lado *"las autoridades han cambiado sus tácticas y nosotros no hemos cambiado las muestras"*²⁰².

- Represión sindical. *"Y a veces ni siquiera se animan a que los vean ir a ninguna asamblea, porque siempre tenemos alguno que manda la dirección a la asamblea para saber qué se habló, quién habló, quién votó"*²⁰³.

- Poca participación a nivel de las bases. *"Muchas veces las decisiones que toman las direcciones en cualquier ámbito no expresan realmente lo que pasa porque las bases de alguna manera expresan o aportan muy poca cosa, entonces tenés que decidir con lo que te queda, con lo que hay, y a veces se cometen errores por no considerar otras premisas"*²⁰⁴. Se delegan funciones pero no se contribuye a la gestión del proceso.

- Falta de credibilidad de las bases, *"no saben que la Federación son ellos mismos en la medida que participan y se involucran"*²⁰⁵.

- Falta de fluidez en la toma de decisiones debido a la poca preparación y limitaciones de tiempo. Dificultades para ponerse de acuerdo en una decisión.

- Carencias a nivel de información, discusión y convencimiento. *"Las asambleas de los centros muchas veces no son participativas, porque a veces el hecho que haya mucha gente no significa que sea participativa, porque no se discuten los temas, porque de repente no se llega a una votación clara de lo que se quiere, muchas veces se vota porque me están mirando y queda mal (...), y porque hay mucha diferencia de tiempos en la gente, una gente tiene un tiempo de madurar una medida y hay gente que no llega a madurarla nunca"*²⁰⁶.

- Dificultades para pasar del convencimiento a la acción.

- Contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, explicado por: falta de formación (visión de la participación como aprendizaje), cuestiones emocionales (*"tenemos patinazos, o nos dejamos llevar por emociones"*²⁰⁷) y conductas personales.

- Existencia de distintas corrientes de oposición: por un lado los que no participan por falta de conciencia; por otro los *"tirabombas"* que proponen *"medidas de fuerza irrealizables"*²⁰⁸.

COVIMT N° 9

COVIMT N° 9 es una cooperativa de vivienda por ayuda mutua que surgió del sindicato de "Matriz Textil" hace más de treinta años. El sorteo de adjudicación de las viviendas fue realizado en 1982, luego de haber tardado diez años la otorgación del préstamo del Banco Hipotecario del Uruguay y de tres años de obras. Tiene 172 unidades (viviendas) y viven en ella alrededor de 600 personas.

Su estructura es la común al sistema cooperativo por ayuda mutua, enmarcada en la Ley de Vivienda de 1958. La asamblea es el órgano soberano. La asistencia a las

²⁰² Entrevista con Presidenta, 17/7/02.

²⁰³ Idem.

²⁰⁴ Entrevista con miembro del Consejo Directivo de la lista minoritaria, 17/7/02

²⁰⁵ Idem.

²⁰⁶ Entrevista con Presidenta, 17/7/02.

²⁰⁷ Entrevista con miembro del Consejo Directivo de la lista minoritaria, 17/7/02.

²⁰⁸ Entrevista con Presidenta, 17/7/02.

asambleas es obligatoria para cada núcleo, con una multa de una Unidad Reajutable si no se justifica la falta. La Comisión Directiva es la encargada de toda la administración de la cooperativa. Está integrada por siete miembros y el cargo tiene una duración de dos años, de los que se eligen cuatro miembros un año y tres al siguiente, como forma de mantener una continuidad en sus acciones. Luego se encuentra la Comisión de Fomento (encargada de la parte social de la cooperativa), Comisión Administradora, Comisión Fiscal y Comisión Electoral, y existen también subcomisiones para temas específicos. Los integrantes de todas las comisiones se eligen por voto secreto, a partir de una postulación en la asamblea.

Acerca de la concepción de los entrevistados sobre la participación, ésta es considerada *"la vida misma de la cooperativa"*²⁰⁹. Acerca de los procesos decisorios concretos no se han podido obtener definiciones precisas por parte de los entrevistados. Considero que esto se debe a que la participación en este caso se visualiza más en la gestión concreta que en los procesos de toma de decisiones.

Sus opiniones se centran fundamentalmente en la necesidad de que haya más personas que participen (ya que existen dificultades para llegar a ocupar el mínimo de cargos necesarios) y, unido a esto, que participen más los jóvenes. Podríamos decir que el ideal sería lograr un aumento cuantitativo de gente dispuesta a tomar decisiones; la forma no se problematiza.

Los puntos críticos mencionados en la toma de decisiones fueron los siguientes:

- Contexto socioeconómico de falta de participación en todas las organizaciones sociales a causa de: individualismo, falta de estabilidad laboral, preocupación por muchas cosas, falta de tiempo.

- Poca participación. Desgaste de las personas que participan y poca renovación de los cargos dirigentes. Irregularidades en la continuidad de los integrantes de comisiones.

- Falta de integración de los jóvenes y de los nuevos por falta de interés, porque sienten que no tienen capacidad, o porque los miembros más antiguos no les dan lugar. Falta de *"espíritu cooperativo"* y bajo nivel de conciencia de muchas personas, al integrarse éstas en busca de una solución habitacional exclusivamente.

- Situaciones de personas que no participan pero realizan críticas, ya sea en forma organizada (grupal) o individual-puntual.

- Obstáculos causados por la misma Ley de Vivienda que no permite que los que no son titulares integren comisiones, lo que deja fuera a hijos y mujeres. Hace tres años aproximadamente esto se flexibilizó a partir del tratamiento del tema en FUCVAM y se permite la participación con autorización del titular, pero la ley de 1958 sigue vigente.

- Ineficiencia de las asambleas: se tarda mucho tiempo, *"se arma lío"*, intolerancia, disconformidad. Los problemas personales y sociales son llevados a la asamblea: *"las asambleas son más para descargarnos de todas las presiones que tenemos, discutir y pelear que aportar cosas; quitamos, no sumamos"*²¹⁰.

- Influencia de las características personales en los procesos de decisión y gestión, por ejemplo: *"en las asambleas hay gente que no habla, que piensan que no van a saber hablar, que no se van a saber expresar, y hay gente que habla mucho, mucho"*²¹¹.

²⁰⁹ Entrevista con ex – integrante de Comisión Directiva, 15/8/02. Los otros entrevistados fueron: una integrante de Comisión de Fomento y una ex – integrante de Comisión Fiscal.

²¹⁰ Entrevista con ex – integrante de Comisión Directiva, 15/8/02.

²¹¹ Idem.

Comunidad del Sur

Comunidad del Sur es una organización comunitaria de origen anarquista y ecologista que nació en Montevideo en 1955. Ésta se define principalmente en relación a sus bases ideológicas:

Desde su orientación política, como libertaria, generando estructuras y conductas que, a nivel individual, grupal y social rompan con las relaciones de dependencia y explotación. Desde su orientación económica, como comunista, sobre la base de las ideas de autogestión generalizada y propiedad colectiva. Desde su concepción de la estructura social y ecológica, como comunitaria, donde la unidad de organización de la vida social es la comuna y en una perspectiva federalista. Desde su concepción del cambio como revolucionaria, entendiendo la revolución no como "dictadura del proletariado" sino como un proceso permanente y cotidiano de generación de un cambio cultural radical, en el marco de una red social alternativa.

Se define una estructura de funcionamiento como autogestionaria, y en torno a las ideas de participación, descentralización y federalismo, donde se procura el ejercicio directo, pleno y colectivo del poder. Sus integrantes señalan que la estructura o forma de tomar decisiones ha ido variando con el tiempo pero el contenido es el mismo.

La idea original es la de la asamblea como órgano soberano, con múltiples sub-asambleas para cada sector de trabajo, junto con un proceso inverso de centralización donde hay un encargado de que se cumpla el trabajo (no es un delegado). En la época actual, donde son pocos integrantes (alrededor de diez), todo se resuelve en una única instancia. Las decisiones son tomadas por consenso, no por mayoría.

En cuanto a la opinión de los entrevistados sobre cómo conciben la participación en la toma de decisiones, se manifiesta:

- La participación como medio y como fin, y la horizontalidad en la toma de decisiones.

- La importancia de participar en todo el proceso de la toma de decisiones: no sólo en lo resolutorio o al momento de votar sino también en conocer el origen del problema, entenderlo, tener la información necesaria para pensar las alternativas, conocer las soluciones propuestas y el destino de las mismas, etc.; *"y la toma de decisión es una etapa más, no la fundamental (...), entonces levantar la mano para aprobar algo no necesariamente quiere decir que participaste"*²¹².

- Siendo la asamblea el órgano más importante, consideran que cuando la asamblea está fraccionada, cuando cada uno participa como perteneciente a otro grupo o existe una organización externa a la asamblea, entonces *"esa asamblea está distorsionada y no es una organización adecuada a la gestión directa por parte de todos"*²¹³.

- La toma de decisiones es un tema que está problematizado, es objeto de discusión y análisis grupal.

Como puntos críticos en la participación en los procesos decisorios señalan:

- El contexto sociocultural: *"neoliberalismo que relativiza todos los valores"*, individualismo, estructura social de pensamiento jerárquico y en términos de costo-

²¹² Entrevista con integrante, citada en CASTAGNET, Natalia. Ob. Cit., p20.

²¹³ Idem.

beneficio, *cultura de la dependencia*²¹⁴.

- La complejidad de la organización: al abarcar todos los aspectos de la vida social (trabajo, convivencia, etc.) y plantear una propuesta de cambio a todos los niveles produce un *"desgaste de energía"*.

- En ocasiones, fijación de roles (como líder, saboteador, etc.) y dificultades para tomar decisiones de acuerdo a los roles asignados.

- Existencia de situaciones de hecho más que por estar decididas colectivamente, las decisiones a veces quedan en las acciones concretas de las personas: *"el que está en el lugar y en la situación decide porque no le queda otra y porque si se da vuelta no hay nadie a quien preguntarle nada"*²¹⁵.

- Contradicciones entre el discurso y los hechos, existencia de liderazgos y jerarquías. *"Las estructuras de afuera se repitan adentro de la comunidad"*²¹⁶.

- Influencia de los conflictos personales o mal manejo de los conflictos.

4.3. ANÁLISIS COMPARATIVO

Como pudimos ver, estas tres organizaciones difieren en sus características generales: tamaño, cantidad de miembros, ámbito de influencia, objetivos; en definitiva, tienen distintas formas de complejidad. Las une el hecho de concebir la participación como un medio, un fin y un valor, más aún, constituir el eje central de la existencia organizacional.

Las tres difieren en la forma de llevar adelante la intención participativa, en su estructura y mecanismos de decisión. Comunidad del Sur se basa en la participación directa. Las otras dos conjugan formas de participación directa e indirecta (representativa), en las que, si bien tienen mayor autoridad formal los órganos de democracia directa (asambleas) -en los que se toman las decisiones de mayor peso-, las decisiones cotidianas son tomadas en los órganos de representación.

Por otro lado, a través de los discursos se deja ver que la visión de la participación en el caso de los entrevistados de la cooperativa está enfocada en los resultados (a través de la participación se pueden obtener más cosas), mientras que en los de Comunidad del Sur en los procesos, teniendo la FFSP una visión en ambos sentidos.

También existen diferentes grados de elaboración conceptual y análisis acerca de la participación en la toma de decisiones. No podemos a través de los discursos de los entrevistados establecer que alguna de las organizaciones sea "más participativa" que otra -lo que por otro lado no nos interesa-, dado que las posiciones críticas y autocríticas seguramente correspondan a mayores niveles de reflexión acerca de los procesos decisorios más que a las conductas (en el caso de la cooperativa, por ejemplo, los entrevistados son más "vecinos" que "militantes").

Lo que sí se observa es que existen procesos comunes en estas tres organizaciones en cuanto a participación y decisión se refiere. Los entrevistados de todas ellas mencionan dificultades o problemas en estos procesos a nivel de las personas, a nivel organizacional y a nivel societal:

²¹⁴ Entrevista con integrante, citada en CASTAGNET, Natalia. Ob. Cit., p27.

²¹⁵ Entrevista con ex – integrante, citada en CASTAGNET, Natalia. Ob. Cit., p22.

²¹⁶ Entrevista con ex – integrante, citada en CASTAGNET, Natalia. Ob. Cit., p19.

- A nivel de las determinaciones socioculturales: individualismo postmoderno; neoliberalismo y pensamiento subordinado al beneficio económico; reproducción de las estructuras sociales y políticas jerárquicas y centralistas.

- A nivel organizacional: limitaciones de tiempo, falta de fluidez y eficiencia en la toma de decisiones, bajo nivel de participación en términos cuantitativos y cualitativos, dificultades en llegar a consensos, complejidad de la organización. No se plantean problemas con la estructura formal de la organización (salvo el caso de la cooperativa, en lo que tiene que ver con algunos aspectos de la Ley de Vivienda).

- A nivel de las personas: incidencia de los factores emocionales, contradicciones entre lo que se dice y hace, falta de formación a nivel de participación, diferencias de intereses.

Existen otros ejes de problemas que no se repiten en las declaraciones de los entrevistados de las distintas organizaciones, pero que no son a priori propiedad exclusiva de ninguna de ellas.

4.4. REFLEXIONES FINALES

Vimos tres experiencias organizativas exitosas en cuanto a la satisfacción de las necesidades por las que han sido creadas y en tanto modelos concretos y realizables de decisión colectiva. Focalizándonos en las dificultades o puntos críticos con que se encuentran vimos que existen procesos en común más allá de las distintas formas que asumen en llevar adelante la toma participativa de decisiones.

Sistematizando los puntos críticos a nivel organizacional en los procesos de decisión, que pueden servir como ejes a tener en cuenta en futuros abordajes del tema -ya sea a nivel de investigación o de intervención-, encontramos:

- La diferenciación de la participación en términos cuantitativos y cualitativos.
- La participación en las decisiones como derecho y como obligación.
- La conjugación de autonomía y participación en arreglo a criterios colectivos.
- La diferenciación de la decisión centrada en los procesos o en los resultados.
- La conjugación de participación con eficiencia, y de la acción por la urgencia con objetivos a largo plazo, lo que constituye el manejo de la variable tiempo.
- La participación en las distintas etapas del proceso decisorio: información, discusión, consideración de alternativas, selección, gestión -a nivel individual y colectivo-.
- La decisión por la vía de la acción concreta de las personas, no siempre como paso previo diferenciado.
- La relación de los individuos con la organización y en el marco de los distintos sistemas de acción que integran.
- La diferenciación de órganos y la relación entre ellos. La conjunción equilibrada de las instancias horizontales y centralistas de la estructura.
- El tema de los roles a la interna de la organización: definición y diferenciación de los mismos, cómo moverse entre un comportamiento acorde a éstos y su estereotipización.

- La delegación. La definición de roles del delegado y de los que delegan, sus relaciones y sus distanciamientos (el que delega se libera de su compromiso, el delegado se sobrecarga).
- La existencia de grupos o fracciones dentro de la organización y su estereotipización. La visualización de la “oposición”: los que no participan, los que siempre se quejan, etc.
- La influencia de los factores emocionales, teniendo en cuenta que los individuos ponen en juego su persona y construyen relaciones afectivas en el marco de la organización.

En el próximo capítulo intentaremos explicar algunos de estos procesos a partir de la incorporación de aportes teóricos más amplios.

CAPÍTULO 5.

LA TOMA DE DECISIONES EN ORGANIZACIONES QUE DEBERÍAN SER PARTICIPATIVAS

En esta sección intentaré problematizar algunas de las cuestiones que están implicadas en los procesos de toma de decisiones -pensándolos específicamente en el marco de lo que hemos definido como organizaciones participativas-, que se constituyen en restricciones o condiciones a la participación. No pretende ser una descripción agotada, sino simplemente plantear algunas líneas de análisis que contribuyan a comprender la complejidad de la dinámica social.

5.1. El problema de la democratización.

Ya vimos cómo Luhmann toma la decisión como elemento último de la relación organizacional. Vimos su planteo de la racionalización y democratización como exigencias actuales en las organizaciones, las que aumentan la complejidad de las mismas produciendo al mismo tiempo otros problemas no racionalizados ni democratizados, todo esto cruzado por la dimensión temporal.

Profundizando ahora en el problema de la democratización, vemos que ésta exige decisiones sobre la organización de las decisiones. "Traducido a la técnica organizacional el postulado de la democratización exige que esta red social de relaciones de la decisión sea a su vez transformada en decisiones. En otras palabras, la democratización significa la descomposición social del decidir en subdecisiones sobre la aprobación o declinación directa o indirecta (representativa) de decisiones. Para esto sirve la forma de organización de los gremios y conferencias, la forma obligatoria del *deber estar* y del *deber codecidir*. La necesidad de organizar la participación produce por su parte necesidad de decisión y provoca, en la resaca de las decisiones que se van presentando, la necesidad de tener opiniones *ad hoc*. Lo que estaba dado por supuesto y lo que debía ser satisfecho, es así producido, en mil formas, y es claro que la cuota de desilusión será mayor que la cuota de satisfacción -supuesto que se decida realmente sobre decisiones ricas en alternativas, es decir, que se organice sobre la base de decisión y que la organización no degenera en simple comportamiento"²¹⁷.

Vimos que el aumento de la complejidad es reducido por procesos de selectividad de las decisiones, y que la presión del tiempo lleva a formas de limitar el campo de alternativas de decisión en las organizaciones. De esta manera muchas decisiones no son tomadas de forma racional ni democrática, sino que se mantiene un padrón de alternativas y resultados, por ejemplo apelando a la tradición o reduciendo la democracia al mero recuento de votos.

En el caso de una organización que intenta ser democrática existen "ideas correctivas" para estos procesos (garantías para los procedimientos, etc.), pero "a diferencia del caso de la racionalización, estas teorías y técnicas no han sido aún adaptadas a los sucesos internos de la organización. Los esfuerzos democratizadores encuentran a las organizaciones en cierto modo no preparadas y sin anticipación de consecuencias. (...) No

²¹⁷ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p28.

había sido previsto un aumento tan grande de las cantidades de decisión ni tanta participación *no decisora* en el decidir, ni tanta demora ni tanta nueva invisibilidad. La producción de complejidad resulta claramente más fácil que su reducción"²¹⁸.

En la opinión de Luhman el postulado de la democratización en organizaciones es idealizado en forma incondicional, pero "la pregunta de si -y por qué- las organizaciones merecen tanta participación permanece fuera de atención. Y de la misma forma, tampoco se plantea la pregunta relacionada de si los individuos realmente buscan la participación o preferirían evitarla y de para quién -y bajo qué circunstancias- tiene sentido la una o la otra opción. Si se toman en consideración estas cuestiones de decisión, ya no puede verse la emancipación del individuo en la cantidad de sus participaciones, sino en la libertad de la disposición sobre participación"²¹⁹.

Desde mi punto de vista esto no significa asumir la no participación como falta de voluntad de participar teniendo en cuenta que las oportunidades o mecanismos de participación están dados, ya que, como vimos, los procedimientos no son neutrales. La libertad de disposición sobre la participación no significa libertad de disposición sobre los mecanismos o procedimientos ya establecidos.

Considero que si la racionalización y democratización mantienen a las organizaciones bajo condiciones de autoexigencia excesiva, en el caso de organizaciones participativas esta exigencia se multiplica. Con respecto a la racionalización, la justificación racional de las decisiones en este tipo de organizaciones está más observada (en la medida que hay más personas involucradas que puedan tomar opinión), al mismo tiempo que las decisiones no se toman únicamente en base al esquema de racionalidad costo-beneficio (como en el caso de organizaciones con fines de lucro) sino que responden a múltiples racionalidades. Por lo tanto el aumento de la complejidad es mayor. Y también la exigencia de democratización resulta mayor para el caso de organizaciones participativas, como es obvio.

Propongo teóricamente la existencia de otra exigencia que deben cumplir las organizaciones participativas además de la racionalización y la democratización, inspirándome en lecturas de Adela Cortina²²⁰: la justicia, lo que correspondería a una dimensión moral. La racionalidad y democratización hacen referencia a la legitimidad de los procedimientos, pero éstas no implican que las decisiones sean justas. En tanto la participación no es sólo una cuestión procedimental, en tanto existe una discusión acerca de los fines y los valores, implica una concepción ética de lo justo y de lo bueno. Para que la participación sea sustantiva, la legitimidad de las decisiones debe estar dada no sólo por su racionalidad y democratización, sino que implica una noción compartida de bien común. La justicia se constituye entonces en otra exigencia de legitimidad.

Exigencia que, parafraseando a Luhmann, produce aumento de la complejidad y problemas de estructura que no siempre se pueden resolver de forma justa.

5.2. El problema de la burocratización.

Georges Lapassade considera que lo que ocurre en los grupos humanos no se explica solamente por los procesos acontecidos en éstos, sino que existe una dimensión oculta, la institucional, que es determinante. Dimensión constituida por la mediación de la

²¹⁸ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p36.

²¹⁹ LUHMANN, Niklas. Ob. Cit., p37.

²²⁰ CORTINA, Adela. Ob. Cit.

ideología estatal.

De acuerdo con esta visión, en el nivel de las organizaciones en la sociedad actual (la empresa, la universidad) "la posibilidad de una acción directa sobre las decisiones se aleja"²²¹; las decisiones se viven con ajenidad e impotencia, son visualizadas como tomadas en otra parte, sin que se consulte. "No bien una sociedad se organiza -y necesariamente debe organizarse-, los hombres dejan de participar en decisiones esenciales y descubren que están *separados* de los diferentes sistemas de poder."²²² Esta separación, originada en la sociedad capitalista, "penetra en todas las esferas de la existencia y hasta en la existencia privada. Los pequeños grupos de la vida diaria se hallan sobredeterminados por la organización de la separación, que alcanza su más alto grado en la moderna sociedad burocrática"²²³.

Las características de la burocracia, según Claude Lefort tomando a Weber como referencia²²⁴, son: centralización de las decisiones; jerarquía de funciones y roles en la que hay una delegación de autoridad; separación de la decisión -que generalmente se hace en otro lado exterior a la organización- de la ejecución; funcionamiento según reglas fijas e impersonales; el acceso y ejercicio de la función presupone conocimientos técnicos.

En las organizaciones participativas ("el partido" en el caso de Lappassade ²²⁵) la burocratización se da por consecuencia de reproducir la burocratización del Estado en el funcionamiento interno de las mismas.

Los caracteres esenciales del funcionamiento burocratizado son los siguientes:

1. Es un problema de poder, no de estructuras. Todos los asuntos están concentrados en una persona o un pequeño grupo, de forma tal que se presenta como poseedora de la propiedad privada de la organización.
2. Es un fenómeno de cosificación, impersonal, no importa la personalidad del líder; hay racionalización del funcionamiento.
3. "La decisión burocrática es oscura"²²⁶. Hay un funcionamiento mecanizado. "De ahí *el anonimato de las tomas de decisión*: en un sistema burocrático resulta difícil saber dónde, cuándo y cómo se decide"²²⁷.
4. Las comunicaciones son unidireccionales de lo alto de la jerarquía hacia abajo; ausencia de feed-back.
5. Se apoya en una pedagogía. En el caso del partido "los militantes se convierten, según la expresión de Trotsky, en *objetos de educación*: se propone elevar su nivel asegurando su "educación política". De ahí, ante todo, el mantenimiento de la estructura en dos planos: en la cumbre reinan los que poseen el poder; en la base se está aún en la ignorancia y, si no se participa en las decisiones, es porque se carece de una *madurez política* que sólo se puede adquirir mediante la iniciación burocrática"²²⁸. Para Lapassade "el verdadero problema es el aislamiento de esos cuadros y (...) el verdadero método no es la formación, sino la

²²¹ LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizaciones e Instituciones: La transformación de la burocracia* (Barcelona: Ed. Granica, 1977), p39.

²²² Idem.

²²³ Idem.

²²⁴ LEFORT, Claude. "¿Qué es la burocracia?", en *Teoría de la burocracia estatal* (Madrid: Siglo XXI, 1986), p25.

²²⁵ LAPASSADE, Georges. Ob. cit., p199.

²²⁶ Idem.

²²⁷ Idem.

²²⁸ LAPASSADE, Georges. Ob. cit., p200.

intervención"²²⁹.

6. Se desarrolla el conformismo, falta de iniciativa, separación en dos planos (el aparato y la base), "seguidismo" a los líderes.
7. Desviación de los "grupos fraccionales" o "grupos informales": represión de la crítica, la oposición se convierte en exterior que pone en peligro a la organización.
8. La organización deja de ser un medio y se convierte en fin (desplazamiento de los fines, según Michels).
9. Resistencia al cambio.
10. Desarrollo del carrerismo, el ascenso a cualquier precio dentro de la jerarquía.

Para Lefort la burocracia en las organizaciones participativas adoptaría características particulares, como resultado de la posición que éstas ocupan en la sociedad, pero no depende de ninguna estructura particular. "Si ese medio se constituye como medio burocrático, es gracias a una especie de opción. Desde luego, el término opción no debe hacer creer que algunos individuos deciden, partiendo de una reflexión, componer una organización burocrática; lo único que da a entender es que se impone un cierto tipo de conducta, mediante el cual ciertas exigencias adquieren una primacía absoluta, mientras que otras desaparecen."²³⁰.

¿En qué consiste esa opción?: el hecho de que la organización ("el partido" en el ejemplo) esté fundada en la adhesión voluntaria implica que el mantenimiento de esa adhesión es esencial para la continuidad de la misma, en tanto pretende ser la expresión de un colectivo. Pero por otro lado "tiene que actuar en el seno de la sociedad global como una fuerza coherente, mantener una continuidad en su acción"²³¹, etc., más allá de la participación de sus miembros. De esta forma "la burocracia se constituye mediante una respuesta que da al segundo término una primacía absoluta sobre el primero, y elaborando esa respuesta en un sentido que hace que su propia existencia sea cada vez más necesaria, y que confiere a esa opción un carácter irreversible"²³². Los burócratas se constituyen en aquellos cuyo trabajo es esencial para mantener la existencia y unidad de la organización, se convierten en indispensables. El eje de su actividad es la propia organización: "de lo que se trata siempre es de dirigir el trabajo de los militantes para que éste sea un testimonio constante de la existencia y de la potencia del partido"²³³.

Ahora bien, ante la perspectiva de la burocratización podemos preguntarnos cuál es la alternativa a este funcionamiento en las organizaciones participativas. Según Lappassade las estructuras que posibiliten la participación en las decisiones o autogestión requieren un aprendizaje y una construcción permanente para que se sostengan.

5.3. El poder normativo de lo fáctico.

Norbert Lechner intenta explicar por qué se mantiene el poder y cuál es la dinámica que hace que una minoría gobierne sobre una mayoría²³⁴. Si bien su análisis está hecho al

²²⁹ LAPASSADE, Georges. Ob. cit., p201.

²³⁰ LEFORT, Claude. Ob. Cit., p40.

²³¹ LEFORT, Claude. Ob. Cit., p41.

²³² Idem.

²³³ Idem.

²³⁴ LECHNER, Norbert. *La conflictiva y nunca acabada construcción del orden deseado* (Bs. As.: Paidós, 1984).

nivel de la sociedad en general y específicamente en gobiernos autoritarios, considero que estos procesos son aplicables a otros niveles y por tanto también a organizaciones participativas.

Este autor plantea el problema de la legitimidad. Por legitimidad entiende "el reconocimiento de un orden político"²³⁵, que asegura la integración social. En este reconocimiento se produce una visualización del poder como orden. "El poder genera una realidad que condiciona la legitimación del poder. Presumimos, por lo tanto, que el poder de una minoría radica en su capacidad de definir las condiciones sociales de manera tal que sus normas explícitas aparecen acorde a la realidad, o sea que las condiciones sociales hacen aparecer sus normas como buenas y racionales"²³⁶.

En la mantención del poder es determinante el entorno social. El posible éxito depende de la construcción que se realice de la realidad social, mediante la cual el poder de la minoría se constituye en orden. De esta forma el poder pasa a ser visto no como un atributo de un grupo sino como algo natural, algo que es así.

Lechner analiza "el poder político como un proceso de *ordenamiento de la realidad*. La relación de poder se constituye a través de un proceso casi imperceptible de reconstrucción social de la realidad en que el interés de la minoría se objetiva y aparece encarnado en el conjunto de las condiciones sociales. Ello ayuda a entender el relativo conformismo de la población respecto a unas estructuras, cuya artificialidad/arbitrariedad no logra develar. La violencia se vuelve difusa y deviene omnipresente. Pareciera no tener autor sino residir en la vida cotidiana, en que las cosas son lo que son. La política se volatiza en el destino.

Por otra parte, tampoco la minoría en el poder está consciente de la "violencia estructural" que ejerce. También ella considera la realidad recortada como algo natural"²³⁷. La minoría resuelve los problemas dentro de este recorte de la realidad, dentro de la misma racionalidad de la dinámica del poder. Esto no es visualizado si no se confronta esa realidad recortada con otra realidad posible.

"El poder al generar realidad genera al mismo tiempo su propia legitimidad"²³⁸. Sobre la base de una situación de hecho se legitima el orden existente. El orden no es visto como una relación de poder sino como algo dado.

El autor analiza los procesos de reproducción, transformación y redistribución del poder, procesos que no pueden ser modificados "espontáneamente" ni "desde adentro", sino que sólo pueden ser visualizados desde afuera o por un cambio estructural.

Las relaciones de poder no surgen de un mutuo acuerdo entre las partes (contrato social), ni de un acto planificado de un grupo. No hay violencia ni consenso, sino que aparece como "algo tan simple y complejo como "un hecho"²³⁹. La relación de poder de hecho es visualizada como orden, se constituye en norma, y esto es lo que Lechner llama "el poder normativo de lo fáctico". "Se trata de una persuasión fáctica (lo que no significa manipulación consciente)"²⁴⁰.

"La fuerza normativa de lo fáctico radica en eso: un ordenamiento de la realidad sin interpelación de la conciencia. El reconocimiento de la realidad y, por ende, del orden aparece inducido por la misma realidad. La realidad social condiciona pautas de

²³⁵ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p41.

²³⁶ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p42.

²³⁷ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p44.

²³⁸ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p45.

²³⁹ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p55.

²⁴⁰ Idem.

comportamiento, cuya racionalización y socialización da lugar a la cohesión ideológica del grupo"²⁴¹.

En cuanto a los aspectos psicológicos de este proceso, el autor se refiere a "la ausencia de una legitimación formal de origen como de un consentimiento activo al ejercicio del poder. Quizás pueda hablarse de una lealtad pasiva de los dominados, una lealtad inducida y afianzada por los mismos mecanismos de poder"²⁴². "De hecho, participamos en múltiples órdenes (suborden) sin tener que invertir en ellos, sin que sea cuestión de confianza ni compromiso social"²⁴³.

Existen también cuestiones culturales, en el marco de una sociedad organizada jerárquicamente, que hacen que no se establezca resistencia: el desconocimiento de métodos para oponerse, la falta de actitud crítica, la utilización de "mecanismos sociales para evitar, desviar o disminuir conflictos"²⁴⁴, la predisposición a aceptar un orden jerárquico.

5.4. La relación mayoría-minoría.

Resulta interesante el planteo de Lechner sobre los conceptos de "mayoría" y "minoría" y sus relaciones, conceptos que son construidos socialmente.

"El número expresa una relación política. Desde las primeras votaciones en la antigüedad hay una contabilidad política. Pero la significación moderna está vinculada al surgimiento del capitalismo"²⁴⁵. Desde su punto de vista en la actualidad existe una crítica a la expresión de la política a través de los números, en el supuesto de que los más capaces en una sociedad son unos pocos, que lo mejor es un atributo de una elite.

Lechner nos hace pensar estas cosas como distintos procesos de medición. "La consigna de "un hombre, un voto" apunta a la medición de la concordancia entre las tareas propuestas y la conciencia colectiva. La numeración de los votos cuantifica la hegemonía que de hecho ejerce la minoría que pretende representar a la totalidad de la sociedad"²⁴⁶.

El número es una forma de medición y una forma de legitimación de la voluntad colectiva. Medición numérica que se basa en los principios de la igualdad, la representatividad, la primacía de la voluntad de la mayoría. Las clasificaciones del gobierno en base al gobierno de uno, pocos o muchos definen al poder como una proporción. "A partir de la doctrina de la soberanía popular, la relación mayoría-minoría deviene la "regla de oro" de la política moderna. En este momento, podemos decir que la mayoría es la traducción de cantidad en calidad"²⁴⁷.

En otras palabras, mayoría y minoría definen la relación de poder como una proporción, a partir de la cual se determinan recíprocamente.

Un grupo además de su fuerza numérica que lo constituya como mayoría debe adquirir una cohesión interna, una organización. La oposición debe constituirse como grupo para hacerse presente y problematizar sus demandas: debe constituirse como mayoría.

²⁴¹ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p56.

²⁴² Idem.

²⁴³ Idem.

²⁴⁴ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p53.

²⁴⁵ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., pp59-60.

²⁴⁶ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p60.

²⁴⁷ Idem.

Cuando la democracia se concibe como una mera forma de organización, sin otros principios, el funcionamiento está condicionado por lo que de hecho ocurre, y la voluntad mayoritaria puede estar determinada por la realidad social producida por la minoría. "Las dificultades en descubrir y seleccionar las alternativas posibles radican en el mencionado poder normativo de lo fáctico. Lo existente, aun siendo una realidad contradictoria, predomina sobre lo posible y lo condiciona"²⁴⁸.

Un grupo puede posicionarse como mayoría aunque sea numéricamente una minoría. Una minoría puede legitimar su poder por referencia a una mayoría, donde se produce una "reinterpretación de la noción de mayoría"²⁴⁹. "Una posible "recuperación" autoritaria del principio de mayoría sería limitar su validez a determinado grupo social, o sea, restringir el universo de la igualdad. (...)De esta manera, los "diferentes" pueden ser marginados completamente del proceso de toma de decisiones (prescripción de los derechos políticos) o, al menos, su voto es calificado (elección censitaria según propiedad o nivel educativo). De hecho, existe una larga tradición político -filosófica que reserva el poder a una minoría iluminada"²⁵⁰.

Desde mi punto de vista la restricción del universo de la igualdad en el caso de organizaciones participativas podría operar de forma tácita (por ejemplo con el "derecho de piso" descalificando a los que no tienen una continuidad en su participación, lo que hace que de hecho "voz y voto" no tengan el mismo peso para los distintos integrantes).

Otra restricción estaría dada "en el lema de que hay que defender la democracia contra sus enemigos. Lo que podría traducirse en: participan en el orden sólo quienes lo apoyan"²⁵¹. De esta forma estaría operando el mecanismo de segregación, que complementado con el de elección contribuye a la reproducción del orden existente

Por otro lado, los que se encuentran en una situación de privilegio tienen intereses comunes más susceptibles de ser organizados y por tanto tienen mayor capacidad de organizarse. Pero la situación de los menos favorecidos es más compleja: tienen intereses comunes de oposición, no exigen un beneficio para sí sino que se oponen a la situación, pero les exige plantear una alternativa. "El acuerdo de que el orden existente es injusto no implica un acuerdo según el cual el orden nuevo sería justo"²⁵². La cooperación no promete una recompensa inmediata. La solidaridad entre ellos depende de que todos se orienten a futuro. No alcanza con la voluntad de acción sino que se requiere una mayor capacidad organizativa. Debe existir una comparación entre lo existente y lo posible, trascendiéndolo, lo cual es más exigente.

De estas formas es que "la relación mayoría/minoría depende de la definición del entorno social. La mayoría numérica de una sociedad puede aparecer en determinada situación como minoría formal. A la inversa, la minoría numérica puede aparecer en determinadas condiciones como mayoría formal"²⁵³.

Si se produce una innovación, ésta no depende del contenido de la norma propuesta, sino de la forma, las condiciones de la situación: esto es "legitimidad por procedimiento"²⁵⁴, es decir acuerdo sobre el procedimiento en nombre de la mayoría.

En la construcción de la hegemonía fáctica por parte de la minoría por referencia al

²⁴⁸ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p69.

²⁴⁹ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p74.

²⁵⁰ Idem.

²⁵¹ Idem.

²⁵² LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p47.

²⁵³ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p80.

²⁵⁴ Idem.

principio de mayoría, existe una "influencia" implícita (la de determinar el entorno social) y una explícita que se da por: 1) "la invocación del saber tecnocrático": "La minoría puede invocar el saber tecnocrático porque ha atomizado (despolitizado) a la mayoría, y a su vez, esta invocación justifica el poder en manos de una minoría"²⁵⁵. 2) "La división de la mayoría real"²⁵⁶: la minoría rescata los intereses de la mayoría, reinterpretándolos en el marco de la relación de poder establecida. Por otro lado se excluye a los sectores de la mayoría que rechazan este orden, estigmatizándolos como extremistas, enemigos del orden, y en definitiva como minoría. De esta forma se redefinen la mayoría y minoría por referencia al orden establecido.

Estos procesos corresponderían a la influencia de una minoría activa sobre lo que se ha llamado "mayoría silenciosa". La minoría recurre al principio de mayoría para obtener conformidad. Pero como explica Lechner, "esta paradoja no permite afirmar que la minoría sea representante de la mayoría ni que no lo sea. De hecho, la minoría no realiza los intereses implícitos a la praxis de la mayoría, pero a su vez la mayoría no tiene una voluntad propia, independiente del grupo dominante"²⁵⁷.

Con los aportes de Lechner pretendo demostrar que los conceptos de mayoría y minoría son relativos, responden a una construcción del contexto y de las relaciones establecidas. Pero esto no implica deslegitimar o desvalorizar las decisiones tomadas por los grupos dirigentes en el caso de organizaciones participativas -ya que son procesos de los que ningún colectivo está exento a priori- sino por el contrario contribuir a comprender la dinámica social.

5.5. El problema de la delegación

Pierre Bourdieu define al delegado como "una persona que tiene un mandato, una comisión o una procuración para representar (...), es decir para hacer ver y hacer valer los intereses de una persona o de un grupo"²⁵⁸. En particular le interesan los procesos que hacen que "el mandatario pueda tener poder sobre aquel que le da poder"²⁵⁹.

El mandatario tiene un poder que trasciende el de cada uno de los representados. El representante debe su existencia simbólica al grupo, pero paradójicamente el grupo existe sólo a través de su delegado, el que sustituye al grupo. En esta relación circular se produce la ilusión de que el portavoz es el que produce el poder del grupo. "Esta suerte de círculo original de la representación ha sido ocultado: se lo ha reemplazado por multitud de cuestiones, de las cuales la más común es la cuestión de la toma de conciencia. Se ha ocultado la cuestión del fetichismo político y el proceso al término del cual los individuos se constituyen (o son constituidos) en tanto grupo pero perdiendo el control sobre el grupo en y por el cual se constituyen"²⁶⁰. Existe la creencia de que un grupo no puede hablar y ser escuchado si no sometiéndose a un portavoz.

El mandatario simboliza al grupo, pero también habla por él. Los mandantes confían en él. "Cuanto más desposeídas son las personas, culturalmente sobre todo, más obligadas e inclinadas están a confiar en los mandatarios para tener una palabra

²⁵⁵ LECHNER, Norbert. Ob. Cit., p91.

²⁵⁶ Idem.

²⁵⁷ Idem.

²⁵⁸ BOURDIEU, Pierre. "La delegación y el fetichismo político", en *Cosas Dichas* (Barcelona: Gedisa, 1993), p158.

²⁵⁹ Idem.

²⁶⁰ BOURDIEU, Pierre. Ob. Cit., p159.

política"²⁶¹.

El mandatario a su vez tiene la capacidad de movilizar al grupo, y la manifestación del grupo legitima al mismo tiempo a su representante.

El proceso de delegación es lo que permite que un grupo se constituya en organización, adquiera una permanencia.

Bourdieu se refiere a la "autoconsagración del mandatario"²⁶²: se da un proceso por el cual el mandatario se anula en el grupo, debe entregarle su persona para apropiarse de la autoridad del grupo. El delegado en primer lugar aparece como necesario, para lo que produce la necesidad o dificultad que sólo él podrá superar. El delegado también establece un sistema de valores, al apropiarse de las ideas de "Pueblo", "Libertad", "Dios", etc., al definirse él mismo en relación a ellas. El delegado se anula en nombre del grupo o de una idea moral trascendente, en un "pasaje de lo individual a lo colectivo"²⁶³, lo que contribuye a su autoconsagración. Esto es lo que Bourdieu llama "efecto de oráculo".

Los representados, los militantes, pueden usar su derecho de reprimenda contra el delegado que habla por él mismo, lo que paradójicamente reafirma el carácter del delegado y su "monopolización de la verdad colectiva"²⁶⁴.

"La violencia inscrita en el efecto de oráculo no se hace sentir nunca tanto como en las situaciones de asamblea, situaciones típicamente eclesiásticas, donde los portavoces normalmente autorizados y, en situación de crisis, los portavoces profesionales que se autorizan, pueden hablar en nombre de todo el grupo reunido: se siente en la imposibilidad casi física de producir una palabra divergente, disidente, contra la unanimidad forzada que producen el monopolio de la palabra y las técnicas de unanización como los votos con la mano levantada o por aclamación de mociones manipuladas"²⁶⁵. Los participantes ratifican decisiones ya tomadas.

El interés particular del mandatario se universaliza, se hace pasar como interés del grupo.

Bourdieu aclara que no se trata del delegado como un manipulador consciente ni cínico, sino por el contrario, esto se logra porque él mismo "*se toma con toda buena fe por otra cosa de la que es*"²⁶⁶. Muchas veces los intereses del representante y de los representados coinciden plenamente, por lo que el primero asume que sus intereses no están disociados del colectivo. El delegado es parte del juego y cree realmente en lo que hace.

También se debe tener en cuenta este proceso a nivel organizacional, que consiste en que "el aparato" da su poder a aquel que más se entrega a él, que de alguna forma es al que controla mejor. Esto se complementa con lo que Bourdieu llama "efecto buró": cuando el delegado se convierte en permanente. "El permanente, como su nombre lo indica, es el que consagra todo su tiempo a lo que, para los otros, es una actividad secundaria, o, por lo menos, de tiempo parcial. Tiene tiempo; y tiene tiempo para él. Está en condiciones de disolver en la duración burocrática, en la repetición devoradora de tiempo y de energía, todos los golpes de fuerza proféticos, es decir discontinuos. Es así que los mandatarios concentran un cierto poder, desarrollan una ideología específica, fundada en la inversión paradójica de la relación con los mandantes, de los cuales se condena el ausentismo, la

²⁶¹ BOURDIEU, Pierre. Ob. Cit., p161.

²⁶² BOURDIEU, Pierre. Ob. Cit., p162.

²⁶³ BOURDIEU, Pierre. Ob. Cit., p165.

²⁶⁴ BOURDIEU, Pierre. Ob. Cit., p166.

²⁶⁵ Idem.

²⁶⁶ BOURDIEU, Pierre. Ob. Cit., p167.

incompetencia, la indiferencia a los intereses colectivos, sin ver que son el producto de la concentración del poder en manos de los permanentes"²⁶⁷.

Ante estas situaciones, la crítica y autocrítica de los individuos hace que no se cuestione "el aparato" como tal, las estructuras.

A este planteamiento le voy a agregar el de Adela Cortina, quien sostiene que la representación surge en los siglos XVII y XVIII como una forma de que otros lleven los asuntos públicos de los ricos, mientras éstos pueden dedicarse así a su vida privada (la acumulación económica). "Así nacería el ideal del gobierno representativo frente al participativo: como una posibilidad, ofrecida por el crecimiento de la riqueza en el mundo moderno, de pagar gestores -representantes- que nos permitan dedicarnos a lo que -según se decía- verdaderamente nos gratifica"²⁶⁸. De esta forma se constituye también el hecho de que el que delega se vea librado de su responsabilidad, lo que contribuye a reproducir los procesos anteriormente mencionados.

5.6. El problema de la igualdad

La toma colectiva de decisiones supone la igualdad formal entre todos los que participan de ella. Sin embargo sabemos que en nuestra sociedad existen desigualdades de hecho en el ejercicio del poder.

Una de estas múltiples formas de las desigualdades de origen en el acceso al ejercicio de los derechos está dada por las relaciones establecidas a partir de los estereotipos de género, en el marco de una sociedad patriarcal. Esta es la cuestión que analizaremos en este punto, si bien no debemos olvidar a los efectos del análisis otras formas de subordinación: étnicas, etáreas, de clase, etc.

El establecimiento de estereotipos de género en nuestra sociedad basados en la diferenciación sexual relega a la mujer al plano de lo privado, la pasividad, el servicio a los otros, la sensibilidad, mientras que al hombre le competiría la vida pública, la actividad, el poder, la racionalidad, entre otras.

En las organizaciones participativas estos procesos se reproducen, y debemos tener en cuenta sus efectos. "El problema reside en cómo accede la mujer al espacio público. El aparente desinterés de las mujeres por la política no explica la ausencia de ellas en lugares de decisión. La caracterización de la política como una esfera masculina es la principal barrera para la incorporación de las mujeres a sus actividades y organizaciones."²⁶⁹

En el artículo elaborado por el Instituto Social y Político de la Mujer²⁷⁰ (Argentina), se explica cómo en los partidos políticos se produce una división sexual entre militancia y toma de decisiones, es decir que si bien existe un gran número de mujeres realizando actividades políticas, el acceso a los ámbitos efectivos de poder es limitado, debido a factores organizacionales. "Aún sigue vigente una cultura política, un código de conducta masculino en los partidos políticos, que discrimina a las mujeres: horarios incompatibles con la vida familiar, mecanismos de competencia, agresividad, prejuicios, todos factores que las llevan a ocupar un lugar marginal desde el cual sólo se les delega la realización de tareas asistenciales, de tipo inmediato y cotidiano, y se las excluye de la planificación a

²⁶⁷ BOURDIEU, Pierre. Ob. Cit., p1 71.

²⁶⁸ CORTINA, Adela. Ob. Cit., p145.

²⁶⁹ Instituto Social y Político de la Mujer. *Paridad en la toma de decisiones: Las mujeres y el poder*. Argentina, 2003. Página web: www.ispm.org.ar/paridad/poder.html.

²⁷⁰ Idem.

largo plazo y de la negociación"²⁷¹.

Esto produce conflictos en la subjetividad de las mujeres cuando quieren acceder a espacios de participación: "asumir que los masculinos espacios de poder no son para las mujeres o masculinizarse para llegar a ellos"²⁷².

Son determinantes en estos procesos las características de la organización sexual de la sociedad, anteriormente mencionadas, más que a la participación cuantitativa de las mujeres y a las actitudes individuales. "Su marginación es la consecuencia de la vigencia de una concepción hegemónica a partir de la cual las mujeres y sus modalidades participativas, que difieren de los estándares dominantes, son desvalorizados"²⁷³.

De acuerdo con esta visión, la alternativa a este funcionamiento no pasa por hablar en nombre de las mujeres, las que no pueden ser representadas en su diversidad, sino por construir una modalidad participativa a partir del reconocimiento de las diferencias, transformándola en acciones colectivas.

5.7. REFLEXIONES FINALES

Vimos algunos de los factores sociales que inciden en que las decisiones colectivas no puedan ser tan participativas como en ocasiones se plantea.

Vimos que la estructura no es neutra. Pero estudiamos algunos procesos que nos demuestran que lo estructural no responde sólo a lo formal, y que la estructura de por sí poco nos dice acerca del acontecer cotidiano.

Los procesos que hacen que la toma de decisiones en las organizaciones no sea totalmente participativa trascienden las personas y las propias organizaciones; constituyen modalidades de relacionamiento arraigadas culturalmente. Esto no debe colocarnos en una perspectiva fatalista, ni derrotista, ni inmovilista, sino por el contrario debemos conocer estos procesos para tomarlos como datos de la realidad y tenerlos en cuenta a la hora de generar alternativas.

El abordaje de la toma de decisiones en organizaciones participativas requiere necesariamente reconocer estas complejidades y aceptar la convivencia entre contradicciones.

²⁷¹ Idem.

²⁷² Idem.

²⁷³ Idem.

CAPÍTULO 6.

CONCLUSIONES

1. Las cuestiones que se pusieron en juego a lo largo de la historia al considerar la toma colectiva de decisiones, ya sea de forma explícita o subyacente, han sido: el poder; el saber; la conceptualización de las nociones de mayoría, voluntad general, bien común y participación; la relación entre interés individual e interés general, entre lo público y lo privado; la relación entre participación e interés general, entre mayoría y bien común; la cuestión de quién define el bien común; la relación entre argumentación y razón; la cuestión del mejor procedimiento (por ejemplo participación directa versus representativa); la relación entre participación y eficiencia; la dicotomía gobierno de todos – gobierno de los mejores; la decisión desde la autonomía o desde lo culturalmente determinado; la relación entre lo moralmente correcto y lo políticamente correcto; y finalmente, la relación entre el valor del ser humano y el de decisor. Cuestiones que han sido problematizadas desde el punto de vista teórico, ético y/o procedimental.
2. En la actualidad de las organizaciones participativas conviven todas estas cuestiones de forma más o menos problematizada a nivel individual y colectivo, además de las distintas concepciones ideológicas como prácticas o como utopías, más o menos internalizadas, más o menos reflexionadas.
3. El intento de llevar adelante la toma colectiva de decisiones parte del supuesto de que la participación es posible, es decir comprende un “acto de fe”²⁷⁴. La creencia de que es posible la toma plenamente participativa de decisiones en organizaciones ha sido de alguna manera contrastada en este trabajo con teorías y con experiencias.

A nivel teórico la hemos visto mayormente como inviable. Si lo que la obstaculiza es algo inamovible o contingente es un problema de apuesta. Las propuestas que establecen que por "naturaleza" no es posible la toma colectiva de decisiones suelen ser las más centralistas y jerárquicas, mientras que las más horizontalistas la suelen considerar en términos de utopía o como realizable en un futuro lejano.

A nivel de algunas experiencias concretas hemos visto que existen múltiples dificultades.

Pero decir que la participación plena no es factible está asentado en una probabilidad: probablemente la plena participación en la toma colectiva de decisiones no sea posible y tengamos que hablar de "grados" o "niveles". En qué medida las condiciones que influyen en esto se pueden modificar o no sólo se puede apreciar en la experiencia misma.

Espero que este trabajo haya servido para esbozar puntas de análisis con menos “trampas” en el planteamiento del tema.

4. La intervención desde el Trabajo Social requiere asumir opciones teórico-ideológicas y ético-metodológicas.

Si es cierto que otras disciplinas han estudiado los procesos decisorios colectivos para optimizar su racionalidad y eficiencia, o para manipularlos a favor de objetivos de rentabilidad o de legitimación del orden existente, la especificidad del rol

²⁷⁴ Reflexión surgida en diálogo con Antonio Pérez García (octubre, 2003).

profesional del Trabajo Social implica, desde mi punto de vista, un abordaje centrado en el cambio de los modos de relación culturalmente instituidos, que responda a valores y fines acordes con un proceso continuo de reflexión crítica por parte de los propios sujetos en forma colectiva, y que permitan generar alternativas viables de acción y decisión. Un abordaje, en definitiva, que permita pasar de lo normativo a lo ético y de lo empírico a lo posible.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ JUNCO, José (1995). “La teoría política del anarquismo”, en VALLESPÍN, Fernando (comp.) *Historia de la Teoría Política*, tomo 4. Madrid: Alianza Editorial.
- ÁLVAREZ TURIENZO, Saturnino (1988). “La Edad Media”, en CAMPS, Victoria. *Historia de la ética*. Vol.1. Barcelona: Ed. Crítica.
- ANDER-EGG, Ezequiel (1995). *Diccionario del Trabajo Social*. Bs. As.: Ed. Lumen.
- ARISTÓTELES (1993). *Política*. Barcelona: Ed. Altaya.
- BAKUNIN, Mijail A (1994). *Escritos de filosofía política*. Tomos I y II. Barcelona: Ed. Altaya.
- BOURDIEU, Pierre (1993). “La delegación y el fetichismo político”, en *Cosas Dichas*. Barcelona: Gedisa.
- CAMPS, Victoria (1988). *Historia de la ética*. Tomos I y II. Barcelona: Ed. Crítica.
- CASTAGNET, Natalia (2001). “Comunidad del Sur como organización”. Informe final del Taller de Investigación de la Licenciatura de Trabajo Social. Montevideo: FCS - Universidad de la República.
- CASTORIADIS, Cornelius (1997). *El avance de la insignificancia*. Bs. As.: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- COLOMER, Josep M. (1995). “Ilustración y liberalismo en Gran Bretaña: J.Locke, D. Hume, los economistas clásicos, los utilitaristas”, en VALLESPÍN, Fernando (comp.). *Historia de la Teoría Política*. Tomo 3. Madrid: Alianza Editorial.
- CORAGGIO, José Luis (1990). “La participación popular: ideología y realidad”, en *Revista de Trabajo Social* N°9. Montevideo: Ed. Eppal.
- CORTINA, Adela (1993). *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Ed. Tecnos.
- CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- DAHL, Robert (1993). *La democracia y sus críticos*. Barcelona: Ed. Paidós.
- FINLEY, M.I. (1986). *El nacimiento de la política*. Barcelona: Ed. Crítica.
- FOTOPOULOS, Takis (2003). “Fronteras de la democracia”, en *Revista Relaciones* N°229. Montevideo.
- FRIEDBERG, Erhard (1998). *El análisis sociológico de las organizaciones*. Montevideo: CLAEH.

- GARCÍA GUAL, Carlos (1988). "Platón", en CAMPS, Victoria (comp.). *Historia de la ética*. Vol. 1. Barcelona: Ed. Crítica.
- HELD, David (1996). *Modelos de Democracia*. Madrid: Alianza Editorial.
- HOBBS, Thomas (1994). *Leviatán*. Tomo I. Barcelona: Ed. Altaya.
- INSTITUTO SOCIAL Y POLÍTICO DE LA MUJER. Argentina (2003). "Paridad en la toma de decisiones: Las mujeres y el poder". Página web: www.ispm.org.ar/paridad/poder.html.
- LAPASSADE, Georges (1977). *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*. Barcelona: Ed. Granica.
- LECHNER, Norbert (1996). *La conflictiva y nunca acabada construcción del orden deseado*. Madrid: Siglo XXI; Centro de Investigaciones Sociológicas.
- LEFORT, Claude (1984). "¿Qué es la burocracia?", en *Teoría de la burocracia estatal*. Bs.As.: Paidós.
- LENIN, V.I. (1981). "¿Qué hacer?", en *Obras Escogidas*, tomo I. Moscú: Ed. Progreso.
- LENIN, V.I. (1981). "El Estado y la Revolución", en *Obras Escogidas*, tomo II. Moscú: Editorial Progreso.
- LENIN, V.I. (1981). "Un paso adelante, dos pasos atrás", en *Obras Escogidas*, tomo I. Moscú: Editorial Progreso.
- LIPOVETSKY, Gilles (1986). *La era del vacío*. Barcelona: Ed. Anagrama.
- LLEDÓ, Emilio (1988). "Aristóteles y la ética de la 'polis'", en CAMPS, Victoria. *Historia de la ética*. Vol. I. Barcelona: Ed. Crítica.
- LOCKE, John (1994). *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil* (Barcelona: Ed. Altaya).
- LUHMANN, Niklas (1997). "Organización y Decisión", en *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: Ed. Antrophos.
- MÁIZ, Ramón (1995). "De la superación del Estado a la dictadura del proletariado", en VALLESPÍN, Fernando (comp.) *Historia de la teoría política*. Tomo 4. Madrid: Alianza Editorial.
- MEDINA Salgado, César; ESPINOSA Espindola, Mónica T (2002). *La toma de decisiones en un mundo posmoderno: de la racionalidad al caos*. México: Departamento de Administración de la UAM – Azcapotzalco. Página web: www.diba.es/fl.
- MONTAÑO, Carlos. *La participación en organizaciones democráticas y autogestionadas* (Montevideo, CLAEH, 1992).
- MONTOYA, José (1988). "Rousseau", en CAMPS, Victoria. *Historia de la ética*. Vol. II. Barcelona: Ed. Crítica.

- PÉREZ GARCÍA, Antonio (2002). *La cuestión fundamental de la modernidad*. Ficha para el curso de Psicología Social I (Montevideo: FCS - UDELAR).
- PLATÓN (s.f). *Diálogos*. Tomo I. Comentado por Bergua, Juan B. Madrid: Ediciones Ibéricas.
- RODRÍGUEZ FEO, Joaquín (1988). "Hobbes", en CAMPS, Victoria. *Historia de la ética*. Vol. II. Barcelona: Ed. Crítica.
- ROUSSEAU, Jean Jacques (1999). *El contrato Social*. Madrid: Ed. Alba.
- SAI AMAN, G (1984). "La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización", en *Control e Ideología en las organizacones*. México: FCE.
- SIÉZ, Lucien (1984). *Crítica de la decisión*. México: FCU.
- TOUCHARD, Jean (1977). *Historia de las Ideas Políticas*. Madrid: Ed. Tecnos.
- TOURAJNE, A (s.f). *Introducción a la sociología*. (s.l.): Ariel.
- UDELAR. FCS. DTS. Licenciatura en Trabajo Social. República Oriental del Uruguay (1992). *Plan de Estudios*.
- VALLESPÍN, Fernando (1995). "John Stuart Mill y el liberalismo político", en *Historia de la Teoría Política*. Vol.3. Madrid: Alianza Editorial.
- VALLESPÍN, Fernando (Comp.) (1995). *Historia de la Teoría Política*. Tomos 3 y 4 (Madrid: Alianza Editorial).
- VILAS NOGUEIRA, José (1995). "Revolución Rusa y leninismo", en VALLESPÍN, Fernando (comp.). *Historia de la teoría política*. Vol. IV. Madrid: Alianza Editorial.