

# Gerencia II

*Licdo Esp. Lino Rasmir Briceño*

## El Gerente del Siglo XXI

En el 2008 un grupo destacado de académico y profesionales empresariales se reunieron en Half Moon Bay en el estado de California con un solo objetivo reinventar el Management en el siglo XXI.

Las conversaciones interesantes, duras, apasionadas, duraron dos días, en la misma plantearon sus objetivos tomando en cuenta el trabajo realizado por la Academia Nacional de Ingeniería estadounidense.

El resultado un conjunto de desarrollo de ideas y creencias sobre la importancia del management, así como lo prioritario para crearlo.

### **Las creencias tomadas en cuenta son:**

1. La habilidad para dirigir, se entiende como las herramientas y métodos para movilizar recursos, tomando en cuenta la producción, es una de la más importante para la tecnología social.
2. El modelo de la dirección que predomina en las organizaciones, esta discontinuado, dicho modelo surgió en el siglo XIX y fue inventado para resolver un problema, el cual era como hacer que personas medianamente semicalificadas hicieran las tareas una y otra vez con cada vez más eficiencia con la misma perfección.

Por lo antes expuesto es necesario reinventar la dirección y gerencia de las empresas, a fin de que sean esencialmente más adaptables, más innovadoras y que se conviertan los lugares de trabajo en más inspiradoras.

### **Definamos que es la gerencia dentro de los siguientes conceptos**

01. La Gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.

02. Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

03. Gerenciar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones de una empresa.

04. La Gerencia fija la dirección de un organismo social y genera la efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de coordinar a sus integrantes.

05. La Gerencia es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

06. La Gerencia es organizar, ordenar, coordinar y controlar a trabajadores entrenados y responsables, con el fin que en conjunto realicen una tarea específica.

07. La Gerencia es una técnica mediante la cual se determina y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

08. Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que: El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

En resumen un gerente debe seguir un patrón de criterios, una filosofía clara de la administración y concepción de las personas, con una ideología que le permita ganar apoyo efectivo y colaboradores comprometidos con su gestión, teniendo el gerente la capacidad de administrar y cambiar la visión simplista de su gestión por una de permanente y compleja, pensar en infinitos caminos, por otra parte el gerente del siglo XXI debe manejar todas las herramientas tecnológicas a su manos teniendo la capacidad de enseñar a sus colaboradores para formar un equipo de trabajo.

## PERFIL DEL GERENTE DEL SIGLO XXI

1. Conocimiento del área específica.
2. Visión de futuro. Capacidad de prever.
3. Capacidad de proveer información del mercado.
4. Teoría de las capacidades.
5. Trabajar en equipo para análisis de escenarios.
6. Toma de decisiones bajo su única responsabilidad.
7. Conocimiento del personal bajo su mando.
8. Preocupación de los problemas del personal.
9. Preocupación de los problemas del entorno.
- 10.. Capacidad de evaluación permanente para la toma de decisiones e innovaciones. Diferencia entre novedades e innovación.
11. Se conoce a sí mismo.
12. Es experto en que se realicen las cosas.
13. Tiene talento para administrar el tiempo y para la Auto organización.
14. Utiliza la Comunicación como su principal herramienta gerencial.
15. Es creativo e innovador, sabe cómo se motiva y utiliza el resultado creativo de su gente.
16. Sabe cómo se delega con éxito el trabajo. Es Supervisor eficiente.

### **EL GERENTE EXCELENTE ENTIENDE EL USO DE LAS COMUNICACIONES COMO SU HERRAMIENTA. PRIMORDIAL Y POR ELLO DEBE...**

- Conocer su habilidad para escuchar, hablar, escribir y mejorarla constantemente.
- Recopilar todos los hechos posibles de una manera organizada y objetiva.
- Intercambiar la información hábil y eficientemente.
- Acrecentar la moral diciéndole a los subalternos él porque de una decisión y no sólo el cuándo y el cómo.
- Utilizar un lenguaje persuasivo a fin de conseguir apoyo para sus ideas y sus opiniones.

## LOS NUEVOS PARADIGMAS DE LA GERENCIA DE PETER DRUCKER

EN la actualidad, la mayor parte de la población adulta que vive en las urbes modernas pertenecen a una organización o empresa: es así como millones de hombres y mujeres emplean su fuerza laboral aplicándola en distintas organizaciones, todo ello con la finalidad de cumplir con sus tareas diarias.

En este sentido, la gerencia es la principal actividad que define el grado en que las empresas les sirven a las personas que afectan. El éxito que pueden tener las mismas al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización; para ello están los “gerentes”, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones en la consecución de sus metas.

Es por ello que gerenciar y liderizar son elementos que deben combinarse para el logro de su fin común, ya que conllevan el aprendizaje de diferentes técnicas enfocadas a que la persona tenga un desarrollo personal indispensable para las formas de cooperación con eficacia y eficiencia.

Cabe mencionar que las organizaciones que se destacan en el presente, muestran una gerencia eficaz, con un liderazgo participativo que ha generado nuevos paradigmas de gestión, de cómo operar una empresa, especialmente, en escenarios turbulentos y altamente competitivos.



**EL PARADIGMA**

Se define desde la epistemología, la ciencia del conocimiento, como aquel gran conjunto de creencias que permiten ver y comprender la realidad de determinada manera. Dichas creencias incluyen también ciertas pre concepciones y creencias filosóficas, que en un determinado momento comparte la comunidad científica.

**LA ADMINISTRACION ES ADMINISTRACION DE NEGOCIOS:**

Para comenzar hablar de que si la administración es administración de negocios se hace necesario explicar un poco de cómo nace la administración en la humanidad, la cual tiene sus inicios con la primera guerra mundial ya que con tanto armamento surge el negocio de la compra y venta de armas y consigo como se administra y controlaba dicha actividad. De acuerdo a lo anterior con dicha actividad también con ello emergen algunos estudiosos de la materia como lo fue Taylor: dando como resultado o conclusión que la administración de negocios es solo una de las ramas de la administración y que cada empresa sin importar su razón social o si está conformada para obtener dinero o no es importante que cuente con una organización administrativa que ayude a organizar y controlar todos los recursos, bien sean: talento humano, financiero y físicos.

Siguiendo con el mismo orden de ideas para estos tiempos y en pleno siglo XXI no son los negocios los que han obtenido un importante crecimiento en el mundo sino el sector social sin ánimo de lucro y con ello las distintas ramas de la administración, tanto así que se han creado carreras y escuelas de la administración desde el punto de vista académico.

**LA ÚNICA ORGANIZACIÓN CORRECTA** El estudio de la organización ha descansado sobre una suposición ¿debe existir una única organización correcta?, esto se hizo evidente en los tiempos de la primera Guerra Mundial lo que llevo a una clara necesidad de una estructura organizacional formal, años más tarde

surge el pronunciamiento del “equipo” como la única organización correcta para prácticamente todo.

En tal sentido en toda institución tiene que haber una autoridad final, es decir, un jefe; la supervivencia de todos depende de que haya claridad en el mando.

Hoy día a nivel educativo se está en la búsqueda de un tipo de organización correcta y se ha practicado a través del ensayo y error se confía en que los gerentes administrativos educativos conserven los beneficios de estas experiencias y mejoren lo que produjo errores.

### **LA ÚNICA MANERA CORRECTA DE ADMINISTRAR EL PERSONAL.**

La administración de personal en 1960 se determinó en base a la teoría X y Y, centralizada al cargo de mando, ya para 1970 Maslow y Mac Gregor concluyeron que las personas deben ser administradas de manera distinta. Lo antes expuesto contribuyó al surgimiento de suposiciones que encaminaban las funciones administrativas; estas suposiciones se basaron en primer lugar en que el personal era visto solo como empleados y en segundo que el personal era sólo individuos subalternos.

Al pasar del tiempo se descubre que todos aquellos pertenecientes a una administración deben involucrarse con el desarrollo del conocimiento considerando que la peor desmotivación que existe es la insatisfacción económica. En definitiva la administración de personal debe enfocarse desde el punto de vista del marketing en donde se administra para el desempeño.

“El personal no se administra, se dirige en el cual se hacen productivos los conocimientos y atributos”

### **LAS TECNOLOGÍAS Y LOS USUARIOS FINALES SON FIJOS Y DETERMINADOS.**

La tecnología demarcaba el avance de la sociedad para ese entonces ya existían cuatro suposiciones de comportamiento para la administración de personal las cuales diferenciaron la practica administrativa de la disciplina de la administración, donde la segunda buscaba instruir de forma sistemática al personal, capacitándolos para obtener un código de conducta productivo y eficaz.

El repunte tecnológico de 1816 dado a conocer por Siemens enfocado en la creación de laboratorios de investigación electrónica dio paso al conglomerado empresarial tecnológico de la IBM, al igual que al sistema telefónico Bell donde su objetivo principal estaba basado en que todo lo elaborado en un laboratorio es para uso y beneficio de la propia empresa; a estos también se suma el uso de la tecnología en la medicina. En vista de la diversificación del mercado tecnológico que dio paso a la libre competencia género un reto para las empresas ya que el surgimiento y avance de la tecnología externa obliga a una industria a aprender, adquirir, adaptar y transformar su propia mentalidad para no hablar de conocimiento. En resumen el siglo XIX permitió fundamentar a través de la práctica que los usuarios son fijos y determinados ya que la información no tiene un solo uso final y no le pertenecen a ninguna industria, ni negocio. Ningún uso final de la tecnología va a estar asociado con cierto producto o servicio, el punto de partida siempre será lo que los clientes consideren como valor.

Considerando el sistema educativo venezolano podría decirse que el uso de los avances tecnológicos esta determinados solo a un grupo de instituciones educativa ya que la influencia económica del país no proporciona las herramientas para solventar esta necesidad por otra parte influye el contexto que rodea cada institución actualmente están sectorizadas a rurales y urbanas siendo las primeras las menos favorecidas.

## **EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTÁ DEFINIDO EN TÉRMINOS LEGALES.**

Bajo un enfoque legal las instituciones u organizaciones tienen sus propias normas externas sin dejar a un lado las externas, dándole autoridad dentro de su



mando. Realizada la lectura y llevándola a la parte educativa; podemos observar 3 tipos de paradigmas.

El programa es basado en control y mando, donde solo el gerente tiene el poder solo el "Director".

Seguidamente nos encontramos con otro paradigma, que solo involucra a una de las partes pero sin darle poder al resto del grupo. Llevándolo a la parte educativa, es como Tomar en cuenta solo a un grupo de docentes y al resto no involucrarlo. Y como tercer ejemplo, un paradigma, donde se toma en cuenta todas las potencialidades de cada uno de los miembros. Llevándolo al nivel educativo, se aplicaría a que se involucraría a todas las personas en el ámbito educativo.

## **EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTÁ DEFINIDO EN TÉRMINOS POLÍTICOS.**

La política es la base de toda Institución u Organización debido a que genera los lineamientos necesarios para el funcionamiento de la misma; es por ello, que en el nivel educativo, en primer lugar, se encuentra el Ministerio de Educación; quien es el Ente encargado de crear, diseñar, proponer e investigar las políticas educativas. Es quien delega directrices a Nivel Regional a las Zonas Educativas y estas a las Coordinaciones y/o departamentos quienes son los enlaces directos con las Instituciones Educativas.

## **LA ESFERA DE LA ADMINISTRACIÓN ES EL INTERIOR**

En este punto se desea demarcar si en realidad existe diferencia entre la administración y la actividad empresarial, destacando que una empresa, negocio o institución que no sea innovadora y que no se dedique a actividades empresariales, no sobrevivirá largo tiempo. En tal sentido un empresario que no aprende a administrar no durará mucho tiempo y una gerencia que no aprende a innovar no durará mucho tiempo, en la actualidad toca ver el cambio como una norma y que corresponde generar cambios en vez de reaccionar a ellos.

Toda organización que realmente piense que la administración y la actividad empresarial son cosas diferentes, por no decir incompatibles, muy pronto quedará fuera de acción; es por ello que la suposición de que la esfera de la administración es el interior de la organización pierde sentido ya que contradice la misma función y naturaleza de la organización.

Lo recomendable es que la gerencia debe concentrarse en los resultados y en el desempeño de la organización, en tal caso es función específica de la gerencia organizar los recursos de la organización con miras a resultados externos de la organización.

En relación a la educación, se considera que todo gerente de una organización escolar debe sumar esfuerzos por alcanzar la proyección de la institución en lo académico, social y cultural en la cual todos los integrantes de la comunidad se involucren y aporten todo lo necesario por innovar los enfoques con los cuales planifican y ejecutan actividades y metas a cumplir.

La administración es la instrumentación de una visión y una filosofía, que determina la forma en que debe gestionarse una organización. Todo sistema administrativo debe sustentar sus principios en conceptos básicos, a los cuales pueda hacer referencia. Para ello se necesita apoyar el modelo administrativo en un sistema de pensamiento que oriente a la gestión en la toma de decisiones y en el emprendimiento de las acciones, con un patrón de criterios que puedan servir como medidas y como objetivos reales que se buscan tanto en las relaciones interpersonales como sociales, consideradas adecuadas al fin que se pretende.

Es por ello que una de las palabras más pronunciadas en los últimos años en el ambiente empresarial, es la de paradigma, junto a cambio y competitividad. Es Thomas Kuhn quien primordialmente introduce el concepto de paradigma.

En la actualidad, el mundo se encuentra en constantes cambios y sólo saldrán adelante quienes “piensan lo impensable” y que se asocien con personas que posean mentes creativas.

Los gerentes tienen creencias que ya no concuerdan con la realidad, y las dificultades son tan importantes que se requiere un nuevo paradigma. Esto se debe que estamos en una nueva era, la posmodernidad, que incluso algunos autores dicen que ya pasó y estamos entrando en otra. Pasamos del paradigma de la sociedad industrial al de la sociedad del conocimiento, donde dicho conocimiento es y será la fuente de riqueza y de ventaja competitiva de los países y las empresas. Es por ello que la principal función de la organización será la de hacer que el conocimiento sea productivo; es decir, administrar la inteligencia

### **Toma de Decisiones:**

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que debemos elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional.

La organización es considerada como un sistema de decisiones, en donde la gente participa de forma consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de aquellas que le son presentadas.

Las decisiones implican seis elementos:

**AGENTE DECISORIO:** Es aquella persona que selecciona la opción entre varias alternativas o ideas de acción.

**OBJETIVOS:** Son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.

**GUSTOS Y/O PREFERENCIAS:** Son los criterios que el agente decisorio utiliza para poder escoger.

**ESTRATEGIAS:** Es el curso de acción que el agente decisorio escoge para

alcanzar mejor sus metas y/o objetivos. Toda estrategia depende de los recursos que se disponga.

**SITUACION:** Son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales, están fuera de su control.

**LOGROS Y RESULTADOS:** Es la secuencia o resultante de una estrategia.

### **PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES:**

- Percepción y captación de la situación que rodea algún problema.
- Análisis y definición del problema.
- Contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado.
- Conocer los factores internos formales e informales de la organización.
- Conocer los factores externos.
- Elegir acertadamente las técnicas o herramientas a utilizar.
- Definir restricciones y limitaciones.
- Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
- Evaluar el costo – beneficio.
- Evaluar repercusiones.
- Definir las metas y objetivos.
- Búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos.
- Evaluación y comparación de esas alternativas.
- Implementación de esas alternativas.

### **REQUISITOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:**

1. Hay que definir bine cuales son las restricciones y las limitaciones.
2. Establecer una relación costo-beneficio, especificando los hasta los mas mínimos rendimientos que se esperan.
3. Se deben conocer los factores internos formales de la organización (cultura, organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles, etc.) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.)
4. Se deben conocer los factores externos de la organización (clientes,

proveedores, economía, competencia, etc.)

### **TIPOS DE DECISIONES:**

Existen nueve tipos de decisiones, las cuales son:

- 1) **INDIVIDUALES:** Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.
- 2) **GERENCIALES:** Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
- 3) **PROGRAMABLES:** Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.
- 4) **NO PROGRAMABLES:** Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.
- 5) **EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE:** Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.
- 6) **EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE:** Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

Otra clasificación sería:

- 1) EN CONDICIONES DE RIESGO
- 2) RUTINARIAS
- 3) OPERATIVAS

### **IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones:

Es una de las responsabilidades fundamentales de la organización. Puede incluir la

participación de los subalternos. Ayuda a la organización a aprender.

Incluye:

- La adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo,
- La detección de limitaciones o discrepancias en la conducta,
- El rendimiento esperado,
- El análisis de eventos y alternativas, y
- La implantación de nuevos cursos de acción.

### **IMPLICACIONES EN LA TOMA DE DECISIONES:**

1) RACIONALIDAD LIMITADA: Se debe de tener la suficiente información del problema en un ambiente concreto para poder analizarlo y evaluarlo, el criterio que orienta la decisión es la eficiencia. Esta se logra maximizando resultados con el mínimo de recursos.

2) RELATIVIDAD DE LAS DECISIONES: Al escoger una alternativa cualquiera, implica la renuncia de las demás y la creación de nuevas situaciones y alternativas en el tiempo.

3) JERARQUIZACION DE LAS DECISIONES: El comportamiento es planeado siempre que es guiado por objetivos y es racional cuando selecciona las alternativas más adecuadas para lograr los objetivos; siendo estos buscados a través de las acciones de las personas y obedece entre sí a una jerarquía, en donde un nivel cualquiera es un fin de relación con el nivel más bajo y medio con los de orden superior.

4) RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA: Implica la utilización de técnicas que facilitan la aplicación del trabajo organizado, la selección y determinación de los cursos de acción más adecuados en la comunicación de las personas.

5) INFLUENCIA ORGANIZACIONAL: La facultad que tienen los participantes para decidir independientemente sobre ciertos asuntos es sustituido por la organización, pues esta les establece: División de tareas, estándares de

desempeño, sistemas de autoridad canales de comunicación, entrenamiento y adoctrinamiento.

## **MODELOS DE DECISION**

### **1. El modelo racional**

Este modelo se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza.

Este modelo es muy criticado desde diversas ópticas (por caracterizar a los seres humanos con una racionalidad ilimitada). El argumento fundamental esgrimido por los críticos, es que este modelo sólo se cumpliría si todos los individuos tuviesen una visión homogénea del mundo. Y esto sólo sería plausible si todos los individuos compartieran los mismos códigos de valores.

El crítico que ubica en el centro del debate al modelo racional es Herbert Simon quien enfatiza sus observaciones en torno al concepto clásico de la racionalidad que exige severas demandas al tomador de decisiones. Simon opina al respecto, este organismo decisor debe ser capaz de asignar a cada posible resultado un pago y también comprenderlos de manera suficiente para no dejar ningún espacio al surgimiento de consecuencias no-anticipadas (Simon, 1989).

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 cambiante.

### **2.- El modelo organizacional**

Supone, en un primer momento, que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto, de preferencias. Los decisores en consecuencia tienen visiones distintas del mundo.

Otro supuesto es que los decisores no poseen la información completa de la realidad. Aunque esta información, es recopilada o acumulada con una orientación hacia el establecimiento de un mapa (un subconjunto del universo) de alternativas de comportamiento. Por lo anterior, no buscan la decisión óptima, sino la más satisfactoria. Este nivel de satisfacción esta íntimamente ligado al nivel de aspiración que posee el individuo tomador de decisiones.

Este esquema del decisor individual fue utilizado por March y Simon para explicar la toma de decisiones en las organizaciones (March y Simon, 1958). 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.

Como se ha podido observar el modelo organizacional intenta alejarse del modelo racional, al establecer que el decisor no posee la información completa con respecto a sus alternativas. Como solución a esta incapacidad del ser humano los autores del modelo organizacional postulan una racionalidad, pero de tipo limitado que se encuentra acotada por :

**1) Una realidad compleja,**

**2) Restricciones naturales** -de tiempo y raciocinio- en el decisor. Por ello, el tomador de decisiones debe extraer de su universo de alternativas, un subconjunto de ellas, analizarlas en forma secuencial y compararlas contra su orden de preferencias a fin de arribar a aquellas que le sean más satisfactorias. El modelo organizacional pretende refutar al modelo racional, pero no lo consigue. Esta afirmación se sustenta en que el primer modelo mantiene el proceso de evaluación de alternativas mediante el uso de métodos cuantitativos y racionales.

Al revisar los procesos de negociación, nuevamente se observa que la necesidad del establecimiento de los fines no es cuestionada, éstos se dan por implícitos y potenciados por una voluntad y una motivación que guía a los miembros de una organización hacia la participación y el trabajo.

**3.- El modelo político**



Este se caracteriza por su ingente contenido empírico y su énfasis en lo descriptivo. Lo que preocupa a sus teóricos (Lindblom, 1970; Allison, 1971) es ¿cómo se toman las decisiones en la realidad? Ellos critican al modelo racional, y lo consideran como no aplicable en la realidad. Aunque lo aprecian como el ideal que se debe aplicar en la toma de decisiones.

El término clave es el deber ser pero aplicado en formulaciones ideales. Los autores del modelo político consideran que el modelo racional es el instrumento idóneo para intelegir el universo, pero que su no aplicabilidad es culpa de la realidad (como también ocurre con algunos modelos econométricos).

El modelo político es un modelo basado en el incrementalismo y pretende ser una herramienta de aplicación práctica. Exige del decisor un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo cual debe partir de la siguiente premisa "tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora".

El modelo político también supone que el decisor conoce su contexto y que toma decisiones parcializadas a partir de situaciones complejas. La parcialidad es la única que asegura el éxito a través de la socialización del problema.

Como una conclusión preliminar se puede decir que las relaciones de poder admiten múltiples modalidades, fundamentalmente por su naturaleza cambiante: en algunas ocasiones las relaciones entre actores, éstos últimos se pueden mostrar hostiles con una pretensión destructiva o de sometimiento y en otros momentos de la relación es posible la manifestación de cierto grado de cooperación de tipo carismático hacia quien detente el poder (quien no necesariamente es el jefe). Ante esta ambigüedad lo único evidente es la intencionalidad expresa o no de los actores por mantener la relación de poder, ya que en muchas ocasiones de ello depende su sobrevivencia dentro de la organización.

#### **4.- El modelo de la no decisión (racional)**

Parte de la concepción tradicional de la decisión desarrollada por un individuo

concreto, para el cual nada es imposible. Y de un mundo donde todas las decisiones se mueven dentro del ámbito de la libertad. Para quienes postulan este modelo a libertad es un elemento poderoso que ni las teorías metodológicas actuales han podido derrumbar y sigue siendo uno de los bastiones que colocan a la decisión dentro de la categoría de feudo de un humanismo tradicional amenazado.

Este modelo considera a la decisión como elemento de dominación y en consecuencia, reduce al mundo a una dicotomía donde sólo existen: los dominadores y los dominados.

### **5.- El caos en la toma de decisiones**

La teoría del caos en la toma de decisiones se orienta al establecimiento e interpretación de diversos fenómenos económico-sociales con la pretenciosa finalidad de entender y predecir a través de modelos matemáticos los escenarios posibles en función de ciertos valores de las variables que intervienen en el fenómeno. El uso más difundido se encuentra en los ámbitos económico y financiero.

### **6.- El modelo de los "Cestos o botes de Basura"**

Surge de los procesos de simulación realizados por computadora del proceso decisorio. De los resultados obtenidos de este programa los autores (Cohen y otros, 1972) derivaron un digesto estadístico que proporcione los aparejos necesarios para su instrumentación y los condensaron en seis hipótesis explicativas que se relacionan a continuación. Hipótesis 1. Las decisiones que toman los participantes se hacen, principalmente, en dos sentidos:

- 1) Sin considerar el problema o conjunto de problemas que se estén afectando, lo que deriva en una "decisión por omisión"; o bien,
- 2) Los problemas se asocian a ciertas decisiones en tanto no exista una mejor alternativa, lo que supone una decisión contingente.

Hipótesis 2. Los participantes como los problemas y las soluciones varían de

situación en situación; varían con el estado de naturaleza del sistema, en otras palabras las variables del proceso decisorio carecen de memoria.

Hipótesis 3. El resultado que tenga una decisión esta en función del tiempo de que se disponga, la situación contextual en el cual se desarrolla el proceso decisorio, los problemas que se estén enfrentando en ese momento y de la disponibilidad que tienen los participantes para atender su solución.

Hipótesis 4. Los problemas señalados tienen la misma prioridad en las situaciones de decisión.

Hipótesis 5. Las decisiones consideradas como "no importantes" son las que, generalmente, resuelven más problemas.

Hipótesis 6. La toma de decisiones (sea por omisión, contingencial o por resolución expresa) tiende a ser más eficaz cuando no se le considera como importante.

Como se puede observar este modelo ha permitido generar algunas inferencias en torno a ¿Cómo operan las organizaciones bajo condiciones de ambigüedad?. Las acciones entran en un universo de interacciones y es finalmente el ambiente el que toma posesión, en un sentido que puede volverse la antípoda de la intención inicial. La premisa preponderante en esta interpretación del proceso decisorio es la correlatividad existente entre las distintas variables, pues bajo condiciones de ambigüedad, no existe un criterio universal, innegable y puro que describa las multicausalidades existentes entre los participantes, las soluciones, los problemas y las situaciones de decisión.

Este modelo también estudia la toma de decisiones mediante el establecimiento de un parangón con un "cesto o bote de basura" en el cual las acciones y eventos del contexto externo se mezclan con los participantes, los problemas, las soluciones y las situaciones de decisión sin enfatizar en lo que la organización hace o deja de hacer.

La clave entonces de este modelo consiste en entender los procesos decisorios a través de las situaciones de decisión. Es decir son aquellos momentos en que se

espera de la organización un determinado comportamiento llamado decisión, como si fuesen "cestos o botes de basura" en donde los individuos y sus coaliciones mezclan los problemas y las soluciones; en función de la cantidad de cestos que existan. Las mezclas de problemas que contenga cada cesto serán atendidas en función del tiempo disponible por los actores, los cuales tomarán un cesto o lo dejarán por otro. Para el modelo del "cesto de basura" los participantes vienen y van dentro de las distintas situaciones de decisión. Su actuación en los procesos decisorios es incierto pues responde más bien a sus capacidades de negociación y a la forma en que se interrelacionan con las distintas coaliciones dentro de los juegos de poder. Los problemas pueden separarse de los que originalmente los provocaron. Pueden adquirir su 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".

## **7.- Modelo del Aprendizaje Organizacional**

Este modelo fue sugerido por Peter Senge, que se especializa en construir el sistema de aprendizaje de las organizaciones. Sus ideas están condensadas en su libro *The Fifth Discipline* (La quinta disciplina).

La idea fundamental que está detrás del aprendizaje organizacional es que lo considera como un producto resultante de la combinación de los valores de aprendizaje individual y colectivo. El reto que Senge observa para los negocios es el enfrentar a la era de la información, mediante cambios constantes.

También opina que la especie humana se encuentra desbalanceada. A este respecto opina; si nuestro trabajo genera algún impacto, este regresará hacia nosotros de una forma natural. Por ello, se debe mejorar día con día para que las generaciones futuras estén orgullosas del mundo que se les hereda.