

TOMA DE DECISIONES Y ANALISIS ORGANIZACIONAL

Manuel Angel Morales

A menudo se alega que las organizaciones, ya sean gubernamentales, empresariales, académicas o profesionales, son sistemas incapaces de corregir sus errores, resistentes al cambio, inflexibles o que poseen repertorios muy limitados.

Quizás hay algo de verdad en esto. Una de las causas más comunes de esta inflexibilidad lo constituye la utilización de estrategias de decisión rígidamente estructuradas (programadas) en situaciones que se caracterizan por lo siguiente:

- a. Falta de conocimientos acerca de los medios para hacer algo.
- b. Ausencia de acuerdos acerca de los valores y los objetivos que se desean alcanzar.

Paradójicamente, la preponderancia de estas condiciones favorecen estilos y estrategias de decisión que sean flexibles. Dos de estas estrategias flexibles, no programadas, son: las decisiones pragmáticas y las de negociación.

Los estilos de decisión pragmáticos se fundamentan en el reconocimiento de la existencia de un alto nivel de incertidumbre relacionado con las fuerzas externas que afectan a la organización, por lo que ésta debe proceder experimental o incrementalmente.

Los estilos de decisión que enfatizan la negociación reconocen que se producen diferencias de opinión marcadas acerca de los objetivos que debe perseguir una agencia, empresa o corporación. De aquí la ventaja de reducir esas diferencias por vía de la negociación.

Una decisión es una selección deliberada y consciente de un curso de acción. Como tal, siempre envuelve un conjunto de premisas de hechos y premisas de valores.

Las premisas de hechos significan conocimiento acerca de las causas y efectos en torno a una situación. Las premisas de valores constituyen normas, reglas o criterios acerca de una situación administrativa que resulta de-

seable o indeseable. Las prioridades de objetivos se establecen a partir de las premisas de valores.

Cuando los asuntos en torno a los valores que imperan en una organización no son problemáticos, las decisiones se toman a base de consideraciones (preguntas y respuestas) sobre hechos. En este caso una decisión es igual a un hecho. Cuando tal situación ocurre se dice que se ha tomado una decisión técnica.

Cuando los hechos no constituyen algo que genera controversia o problemática, la decisión dependerá de estipulaciones de valores. Para tomar la decisión se considerarán las valorizaciones más adecuadas en torno a la situación que demanda decisión.

D I A G R A M A

VALORES

+ Acuerdos - Desacuerdos

(Certidumbre) + 1) Decisiones programadas 3) Decisiones de negociación.

HECHOS

Causalidad
Implementación
(Incertidumbre) - 2) Decisiones pragmáticas 4) Decisiones coercitivas

En la primera situación (celda 1), existen acuerdos en torno a lo que la organización desea alcanzar y lograr y acerca del conocimiento (medios) para así hacerlo. Esta situación se conoce como decisiones programadas. Aquí se trabaja con un número limitado de variables y se estima que se tiene un conoci-

miento casi perfecto. Además se entiende que los errores pueden identificarse y corregirse rápidamente.

DECISIONES PRAGMATICAS

En esta segunda situación (celda 2) hay acuerdos en término de los valores, pero hay desacuerdos en término de los hechos acerca de una situación. Se sabe lo que se quiere hacer, pero no se sabe cómo hacerlo. En esta situación las organizaciones y sus administradores deben recurrir al método del tanteo o a pequeños experimentos que le permitan levantar los datos, la información y del conocimiento que fundamentan la decisión.

Estas son decisiones pragmáticas y se toman cuando hay un alto grado de riesgo, de incertidumbre y de contingencias.

DECISIONES DE NEGOCIACION

En esta tercera situación los hechos no son objeto de controversia, pero hay desacuerdos en torno a los valores o a lo que resulta deseable realizar. El recurso principal que tienen las organizaciones y sus administradores para encarar esta situación es la negociación. Implica que las partes deben ponerse de acuerdo en término de valores y resolver diferencias en torno a lo que debe hacer la organización.

DECISIONES DE COERCION

La ausencia de acuerdos en relación a valores y hechos coloca a la organización y a sus ad-

ministradores en una situación de conflicto. Impera un ambiente de desorganización y de aquí que en ocasiones ésta sea la base para que surja una persona que tome decisiones fuertes y de coerción para tratar de imponer orden en la organización. El problema es que toda organización que depende exclusivamente de un individuo es inherentemente inestable; si se despiden el individuo la organización vuelve inmediatamente a experimentar problemas.

PROGRAMACION PREMATURA

Por definición, toda organización es un conjunto interrelacionado de programas. En la teoría de administración, "programa" significa un conjunto de reglas y arreglos en término de actividades y relaciones. Consecuentemente, las organizaciones están programadas con respecto al personal y la clasificación de puestos, entre otras medidas. Las reglas y reglamentos instruyen a los miembros de una organización en torno a cómo deben actuar. La misma estructura de una organización puede apuntar a un programa o diseño muy rígido, sobre-específico o altamente programado.

Por el contrario, la mayoría de las decisiones que se toman en una organización pueden ubicarse en la celda 2 y 3 del diagrama (decisiones pragmáticas y de negociación). ¿Por qué? Porque aquellas situaciones donde hay acuerdos constantes en relación con los valores y hechos son raras en las organizaciones. De aquí que deba evitarse la programación prematura, es decir, el estructurar las organi-

zaciones y tomar decisiones como si existieran acuerdos de antemano en torno a valores y hechos.

Debe evitarse el atractivo inmediato y obvio de la toma de decisiones programadas que puede dar la ilusión que estas gestiones son cosa fácil y que existe seguridad y control. Cuando las organizaciones y sus administradores adoptan el "aura" de la certidumbre y el conocimiento total, reducen sus posibilidades de aprendizaje y de tomar decisiones efectivas bajo condiciones inciertas y cuando no abunda mucho la información.

Cuando hay conocimiento limitado y no existe la claridad adecuada en relación a los acuerdos acerca de valores y objetivos, lo primero que tiene que preguntarse quien toma decisiones es lo siguiente: ¿qué conocimiento se hace necesario para tomar decisiones? ¿Se debe proceder pragmática e incrementalmente en vez de apresurarse a tomar una decisión que afecte a toda la organización? ¿Se hace necesario recurrir a la negociación?

A veces se piensa de manera equivocada que los administradores que se inclinan por la negociación no son buenos administradores. Sin embargo, cuando las condiciones apuntan a la situación donde no hay acuerdos parece que el recurso de la negociación permite tomar decisiones más efectivas.

En la actualidad parece que los estilos de decisión pragmáticos y de negociación son los más adecuados para evitar errores y corregir los mismos cuando éstos ocurren.