

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EL MODELO DE DECISIÓN — UN EMERGENTE —

*Por Gerardo Woscoboinik —Domingo José Mazza**

INTRODUCCION

Más de cuatro millones de personas en nuestro país dedican su tiempo, (y también dinero), ofreciendo su aporte voluntario a través de diferentes organizaciones sin fines de lucro orientadas a satisfacer las más variadas necesidades de la población, desde aspectos básicos como la salud, alimentación y educación, hasta la cultura, el deporte y las necesidades espirituales entre otras.

Estas entidades (cooperadoras, Rotary, Leones, Entidades Deportivas, Asociaciones Mutuales, Vecinales, Asociaciones de Beneficencia, Comunidades Religiosas, etc.) tienden a cubrir cada día más un espacio mayor en el ámbito local y nacional, muchas veces complementando y hasta supliendo tareas naturales del Estado.

Esta importantísima labor desarrollada por las entidades no gubernamentales, ahora denominadas del tercer sector, es analizada en las mayores esferas internacionales. Organismos como el FMI, Banco Mundial y el BID suponen que en el próximo siglo las entidades no lucrativas, O.N.G., adquirirán mayor protagonismo.

Por lo general la mayoría de las organizaciones civiles, son conducidas por comisiones o consejos directivos los cuales cargan sobre sus espaldas la responsabilidad de llevar a cabo las tareas conducentes al logro de los fines institucionales para lo cual se ven impedidos necesariamente a tomar decisiones en el accionar cotidiano.

EL DESAFÍO DE LA DECISIÓN

La toma racional de decisiones implica transitar por tres fases sucesivas:

- 1) La recolección e interpretación de datos de la realidad.
- 2) La proyección de dichos datos hacia uno o varios escenarios futuros.
- 3) La elección entre cursos de acción alternativos.

Las organizaciones son racionales en la decisión. Pero la racionalidad no indica el grado de coincidencia entre la realidad y las percepciones de los involucrados en su formulación.

El concepto empresarial clásico, suponía un comportamiento orientado a la maximización de la utilidad como característica del hombre económico.

Este concepto ha debido ser revisado a la luz de tres aspectos del comportamiento humano:

a) Las cualidades, habilidades y costumbres de las personas generan respuestas diferentes, aun inconscientemente, a partir de las mismas premisas de decisión.

b) La compleja configuración de las motivaciones, los valores, las ideologías y las lealtades de las personas, sobre todo cuando aquéllos están vinculados a las coaliciones internas imperantes en cada organización, influyen sobre las decisiones que se adopten.

c) Los límites del conocimiento de cada individuo y de su capacidad para captar y procesar información, aunque disponga de ella, implican un límite objetivo para la evaluación de alternativas.

La comprensión de estas cuestiones en el ámbito empresarial, ha llevado a considerar que la clave para la toma de una decisión adecuada reside tanto en la calidad de la información que se maneja en el momento de adoptarla, como en el proceso de decisión propiamente dicho.

Las disciplinas contables utilizan la información para determinar el resultado económico de las empresas. Ellas procuran dotar a sus directivos y funcionarios de información documental precisa de todas las operaciones, balances, stock, muestreos, resultados esperados, etc. Esta información es el material cotidiano del ejecutivo de la mayoría de las empresas de mediana envergadura en adelante. Allí donde el ojo del dueño no alcanzaba para controlar lo que ocurría, hubo que crear, para reemplazarlo, un testimonio documental que indicara, no ya lo que se está haciendo, sino los resultados que se están obteniendo.

En el ámbito de las organizaciones civiles el descubrimiento del valor de la información parece retrasado respecto del ámbito empresarial.

El empleo de la computadora es reciente en algunas instituciones y su utilización es baja en otras.

En general es observable que la información, como valor, no se encuentra difundida, ni es aprovechada en todas sus posibilidades para la vida institucional.

¿De ser así, esto nos lleva a preguntarnos cuál es el motivo?.

Nuestra hipótesis es que el valor atribuido a la información documental en las instituciones no lucrativas, resulta siempre secundario respecto del valor otorgado a la información verbal.

La expresión "hay que preguntarle a X," se escucha con mayor frecuencia que la expresión alternativa "busquemos en el archivo".

Esta diferencia en las fuentes de información - verbal en vez de escrita- genera un modelo de decisión institucional que está sujeto en forma permanente a ruidos, interferencias y deformaciones que se generan en la transmisión de la información. Manipulaciones o distorsiones de la información conducen a posturas antagónicas en el proceso de toma de decisiones.

CALIDAD Y DESTINO FINAL DE LA INFORMACION

La poca información institucional escrita suele terminar en domicilios particulares (de los directivos o de los profesionales). A excepción del área contable, que debe conservar toda la documentación por un plazo legal.

Lo cual nos señala una diferencia sustancial de este área con respecto a las otras de la organización.

Resulta frecuente observar que si resulta necesario algún dato relativo a las ventas realizadas en una empresa hace diez años uno puede recurrir a los archivos y encontrar el dato buscado. Pero si alguna institución procura conocer los proyectos o programas que sus dirigentes presentaron o realizaron hace diez años es muy probable que le resulte casi imposible recuperar ese dato.

Cuando las actas mencionan proyectos hacen mera referencia a su aprobación.

Nunca se sabe cómo se llegó a la decisión, ni por qué fue adoptada, tampoco si existieron experiencias previas, ni los resultados de evaluaciones posteriores. Lo escrito en actas pasa a ser acta de defunción ya que pasado el hecho difícilmente vuelva a recurrirse a ella, a tal punto que muchas actas se confeccionan por sentir que es una obligación y no una necesidad.

Al no existir otro medio de memoria sistematizado, el recambio de directivos o funcionarios implica la pérdida de datos e información valiosa para la continuidad institucional.

CIRCULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Si aceptamos que la estructura institucional es un sistema compuesto por subsistemas jerárquicamente eslabonados, el circuito de información debería alimentar a cada subsistema con los datos necesarios para la toma de decisiones.

La Comisión Directiva debe recibir la información necesaria para la fijación de políticas.

Las áreas educativas y administrativas requerirán información para las decisiones cotidianas.

Por consiguiente, la gerencia o dirección ejecutiva basándose en las políticas establecidas debe generar las normas de procedimiento para cada departamento o área de actividad.

Lo observable es que la información que suelen recibir las Comisiones Directivas no es congruente con su misión.

La mayor parte de esa información debería - en un circuito lógico de circulación- ser procesada previamente por las otras áreas. Pero en muchos casos llegan a la mesa de deliberación temas operativos, cuestiones puntuales y otros administrativos, que no requieren la intervención de la conducción y podrían ser resueltos en otros niveles si éstos tuvieran delegada la autonomía necesaria.

No es inusual que un consejo directivo reciba una masa de informaciones amplia y tan variada que resulta imposible ser elaborada en reuniones normales, las que tienden a transformarse en verdaderas maratones. La reiteración de estos procedimientos, los han convertido en situaciones cotidianas.

Basado en mi experiencia como asesor de dirigentes voluntarios brindaré un análisis de los comportamientos reflejados por los participantes en las reuniones y del carácter que las mismas adquieren a partir de dichos comportamientos.

TIPOS DE REUNIONES INSTITUCIONALES

Observando reuniones de consejos directivos se advierte la reiteración de determinados tipos de comportamientos.

Las comunicaciones y las relaciones interpersonales terminan por estructurarse alrededor de un determinado modelo de equilibrio.

Para comprender esas modalidades de funcionamiento, resulta útil observar metódicamente los hábitos de cada consejo directivo, partiendo de tres preguntas claves:

¿Cuáles son las modalidades afectivas dominantes?

¿Cómo utiliza el grupo su energía?

¿Cómo enfrenta el grupo la ansiedad, la incertidumbre y el riesgo?

Muchas veces parece difícil distinguir entre el estilo de la reunión y las consecuencias en materia de decisiones. Sin embargo, nos permitiremos considerar apropiadas las descripciones de varios tipos extremos de comportamiento que tienen consecuencias directas en cuanto a la calidad de las decisiones que producen, de acuerdo a la taxonomía propuesta por G. Amado y A. Guittet.

LAS REUNIONES PERVERSAS

Son aquellas sesiones en las que lo que se oculta o calla es mucho más de lo que se dice, en las que el comportamiento de los asistentes, tal como los problemas y soluciones propuestas, están conscientemente deformados o falseados. Los síntomas que permiten individualizarlas son los siguientes:

a) Se percibe que algo de lo que se dice está *fuera* de foco, es falso.

Puede tratarse de los objetivos, de la justificación de la presencia de algunas personas, de las personas que son llamadas para la toma de decisión o del problema que se debate.

b) La información previa necesaria para el tratamiento del problema es retaceada, sin que realmente se sepa el qué, ni el cómo.

La información suele aparecer en el momento final, la persona que lo presenta de este modo acéntúa su poder sobre el grupo.

c) Quien posee el rol de presidente o conduce se comporta de forma contradictoria, generando confusión, como si estuviera jugando con los participantes en lugar de conducir la reunión en forma precisa y comprensible para todos.

Sus actitudes adoptan muchas formas, pasando de la seducción al autoritarismo: adula, provoca, estimula antagonismos, llama al orden, culpa al grupo. Con el pretexto de adaptarse a cada participante o ganarlos para su causa cambia de actitud, se pierde en estrategias más o menos planificadas y termina por confundirse a sí mismo.

En las reuniones perversas, pocas veces se investigan causas.

Sólo se analizan medios.

El fin lo justifica todo: pueden transgredirse reglas y leyes, con tal de no correr riesgos.

Se construye la realidad a través de planes y programas con lo que se procura vencer a otras personas atrayéndolas a la causa perseguida.

En muchos casos se atribuye validez a informaciones no verificadas o no verificables por los demás miembros.

La reunión lleva a decisiones muy diferentes de las que podrían tomarse si los miembros contaran con información verificable y a tiempo.

LAS REUNIONES OBSESIVAS

En estas reuniones las reglas y el ritual se hallan por encima del pensamiento. Se las distingue por su formalismo, por la pesadez del ambiente.

Los procedimientos, utilizados en otros lugares con elasticidad, se vuelven preponderantes hasta ahogar toda espontaneidad y afectividad.

El orden del día se convierte en una atadura. La participación por turno se torna un ritual intocable: el lenguaje es cuidadoso pero carente de vida, las posturas son rígidas.

Las demandas de lógica y racionalidad se oponen a toda manifestación subjetiva. Toda digresión o discusión es cortada con llamadas al orden que implican un ejercicio compulsivo de la autoridad.

La realidad del grupo se presenta regida por los reglamentos

En estas situaciones la energía se deriva de la realidad hacia la idea:

Los discursos sobre la acción que habría que emprender reemplazan a la acción misma.

Se evita la ansiedad por medio de una búsqueda de las condiciones óptimas para la acción y ese comportamiento de los participantes precisamente evita que la acción sea puesta en funcionamiento. En este tipo de reuniones se evidencia una fuerte tendencia persecutoria.

Se percibe una amenaza que viene del contexto y que pone en peligro el equilibrio. Puede tratarse tanto de un factor competitivo intrainstitucional o externo. La acción de un área o departamento, una reglamentación nueva, o cualquier otra razón que pueda ser traída por un participante ansioso contamina al resto. Las características egocéntricas de cada individuo también influyen sobre el clima grupal.

Aquel que sólo quiere hacer triunfar su verdad y su derecho no admite posibilidades de duda. Sigue ciegamente su lógica apasionada y toda crítica, toda observación, es interpretada como un ataque. Los demás, en su conjunto, representan amenazas potenciales.

Este comportamiento genera un clima de desconfianza, de falsa sumisión.

Los participantes prefieren mostrar una total dependencia antes que sufrir las agresiones del miembro que se ha apropiado de la reunión.

Algunas veces, estilos paranoicos y manipuladores se unen, y mientras uno de ellos piensa y propone los grandes combates y los grandes objetivos, otro ejecuta, planifica, controla y formula proyectos que a veces resultan delirantes.

LAS REUNIONES HISTÉRICAS

Contrariamente a lo que ocurre con las reuniones obsesivas, en las reuniones históricas la energía está positivamente liberada.

La situación patológica deriva de un exceso que presenta varias facetas:

La dramatización. Un proyecto se presenta integrado por cualidades casi milagrosas: es una propuesta extraordinaria, es una actividad que no puede fallar, etcétera.

El gran mensaje del miembro que propone el proyecto es la movilización general capaz de galvanizar las energías. Este miembro trata de comunicar su fe, recalca los resultados que se obtendrán, y termina por seducir al grupo.

El objetivo más importante de esta modalidad de reunión es que los medios requeridos para lograrlo se tornen más importantes que los recursos disponibles.

El análisis racional del proyecto y los esfuerzos que exige se dejan de lado bajo el pretexto de la urgencia y la eficacia de lo propuesto.

La acción inmediata (muchas veces desordenada) no deja tiempo para divergencias. Jugar a la acción absorbe toda la energía de los individuos.

LAS REUNIONES DEPRESIVAS

En ciertos momentos, en cualquier reunión, puede aparecer una pasajera actitud depresiva.

Pero cuando se hace endémica en reuniones de trabajo, esto indica que se están repitiendo constantemente dos fenómenos persistentes:

- Sobrevaloración de las dificultades.

Las posibilidades de actuar se ven paralizadas por la cantidad y la importancia de los obstáculos que se perciben y por las futuras consecuencias negativas que se prevén. El mundo externo a la institución parece omnipotente con relación al grupo. Los participantes son invadidos por la sensación de ser piezas impotentes cayendo en el fatalismo.

- Justificación del fracaso.

Se procura justificar los fracasos a posteriori, en función de las mismas dificultades descubiertas demasiado tarde. Todo sirve para enfatizar los obstáculos que justifican la imposibilidad de actuar.

Este contagio depresivo se expande tanto o más fácilmente cuanto mayores son las verdaderas dificultades.

La realidad ayuda permanentemente a alimentar los fantasmas: la energía se ve absorbida por la exaltación de las dificultades, por la llorosa contemplación de la propia impotencia, en lugar de centrar esa energía en la búsqueda de medios para superar la situación.

Aunque no sea el líder del grupo el que introduzca este clima, si se lo deja instalarse, termina de todos modos por convertirse en la tónica general. La convicción del fracaso que hunde al grupo, le es pues imputable en cierta medida.

Esta común tónica depresiva puede verse amenazada por la presencia de algunos participantes más dinámicos que se nieguen a aceptar el cuadro que se les presenta lo probable será que estos miembros deseen abandonar el grupo.

Sólo un fuerte ataque, o una renuncia de esa naturaleza, podrían inducir al grupo a interrogarse sobre su propio funcionamiento, siempre que el sistema de defensas no se haya vuelto ya demasiado rígido.

He descripto aquí cuatro casos extremos del modo en que se estructuran las reuniones realizadas por diferentes grupos de conducción, desde comisiones hasta grupos de profesionales o grupos de cualquier otra naturaleza, en el seno de una institución; esto explica por qué, en instituciones que se definen como democráticas, la determinación de políticas queda a cargo de algunos pocos miembros que se reúnen fuera del marco correspondiente (léase comisión) y que de alguna manera "cocinan las políticas".

Las mejores energías se van dispersando en el marco de las reuniones convocadas por ser orientadas hacia temas irrelevantes o de tarea porque los importantes ya han sido tratados y simplemente son presentados ya resueltos.

He presenciado a una mesa directiva discutir toda una sesión por la falta de micrófonos en la última actividad realizada, en vez de tratar el tema del día relativo al presupuesto a ser asignados a cada área de la institución.

Mientras las diferentes áreas están pendientes de la aprobación de recursos para realizar sus actividades. A veces la comisión directiva trata cuestiones menores con amplio desgaste tratando los temas importantes en forma rápida y desorganizada.

Se generan entonces decisiones apresuradas en reuniones tensas donde, los comportamientos individuales se orientan hacia los extremos.

Siempre existe, de hecho, una distribución de recursos que no se manifiesta en forma explícita.

Si analizáramos el balance de una institución en un momento determinado podríamos ver claramente hacia dónde van los egresos, y muy probablemente los directivos se sorprenderían al ver, por ejemplo, que en entidades cuya finalidad es brindar educación, o servicios, la asignación de recursos se destina mayoritariamente hacia otros ítems como la administración o mantenimiento de edificios.

RACIONALIDAD Y PROCESO DE DECISIÓN

Tal como he señalado, la toma de decisiones se ve viciada en el ámbito institucional, por distintas limitaciones de la racionalidad.

Éstas se evidencian ante la elección entre cursos de acción alternativos.

Cuando nos preguntamos qué nivel de información se requiere en cada punto de la estructura y qué tipo de decisiones llegan a cada nivel, necesitamos investigar el proceso de decantación que afecta la calidad de la información de retorno que llega a las mesas directivas después de haber circulado por toda la estructura institucional.

La dirección ejecutiva de cualquier organización voluntaria tiene una responsabilidad prioritaria respecto del manejo de la información.

Debe establecer pautas que permitan discriminar los temas a ser tocados y separar aquellos que no son necesarios a la mesa de conducción.

En la empresa las jerarquías son verticales, mientras que en las instituciones coexisten líneas paralelas y puede suceder que dos directivos den a un mismo empleado instrucciones que se contradicen entre sí.

Esto da por resultado situaciones verdaderamente kafkianas que terminan en frases como la siguiente: Señorita, ¿quién le dijo que haga esto? Vaya a decirle a quien le dió esa orden que yo digo que no debe cumplirla y que, en cambio, debe hacer tal otra cosa.

Al no existir documentos que permitan el control a través de datos escritos, el directivo está permanentemente sujeto a la información que le es transmitida.

Es decir, está permanentemente sujeto al riesgo de creer con certeza en datos no comprobados.

Un error común de los directivos es adoptar posiciones basadas en percepciones circunstanciales, de un momento puntual de la vida institucional.

La institución es un proceso continuo. La visión fragmentada es tan frecuente como incorrecta.

EL PROCESO DECISORIO

El proceso que lleva a la decisión es uno de los aspectos significativos en el establecimiento de las líneas de autoridad interna en la vida institucional.

Gran parte de las decisiones que es necesario adoptar pueden resumirse en dos claves: ¿Cómo atender las múltiples necesidades con recursos siempre escasos?

¿Cómo incrementar los recursos disponibles sin aumentar las necesidades?

Planteadas de este modo, ambas preguntas se complementan y terminan convirtiéndose en un dilema de imposible solución.

¿Cómo convertir este dilema en un problema?

Nosotros podemos entender que un modo de hacerlo consiste en recorrer el camino de la decisión, o sea, el proceso que permite llegar desde la situación originalmente planteada (la detección de una necesidad) hasta la decisión que se adopta al respecto.

¿Por qué es importante este proceso?

Si estuviésemos dedicados al análisis de una empresa unipersonal, veríamos que el proceso decisorio se desarrolla en un contexto relativamente cerrado; el empresario individual resuelve de acuerdo a su evaluación de alternativas, a veces ampliada por la consulta con asesores externos sobre temas específicos.

Cuando la empresa crece y la decisión le impone al empresario la consulta con -por lo menos- sus socios en el negocio, la evaluación de riesgos y alternativas se amplía: el proceso decisorio tiende a abrirse.

En el caso de la gran empresa, la organización ocupa el rol del empresario individual: el proceso decisorio se torna complejo, ya que resulta necesario incorporar opiniones, criterios y valores de múltiples individuos que confluyen desde los distintos niveles de la estructura.

Las empresas que tienden a la excelencia, adoptan como lema "mantenerse en contacto", tratando a los empleados como ganadores en vez de perdedores. Esta modalidad genera un clima interno particular centrado en el esfuerzo positivo, que valoriza la autoimagen de cada una de las personas que las integran.

Estas características de las compañías excelentes se traducen en valores guía muy claros para la acción. Existe una permanente preocupación por dirigir la atención hacia cada pequeño éxito, en vez de estar buscando el obstáculo que impide poner en práctica la sugerencia de cualquier miembro de la organización.

En estas compañías existe un compromiso directivo, personal, que involucra a cada miembro, principalmente a los que tienen responsabilidades de conducción, para obtener una permanente circulación de la información en todos los niveles.

Existe una verdadera obsesión por compartir ampliamente la información de que se dispone y evitar el secreto.

Hay una clara política dirigida a favorecer la comunicación directa entre el nivel más bajo y el más alto, centrando la relación en el respeto a las personas, a partir tanto del modo de comportamiento como del lenguaje con el que se trata a la gente.

En la comprensión de que la empresa es el lugar "para que se hagan las cosas", existe un permanente criterio de búsqueda de la excelencia en

la generación de alternativas para la decisión: por ello la continua preocupación por obtener la participación activa de todos aquellos que pueden aportar ideas, sugerencias y creatividad para la solución de problemas, y energía para su implementación.

Las empresas excelentes distinguen entre creatividad (capacidad de imaginar cosas nuevas), innovación: (capacidad de hacer cosas nuevas).

¿Qué ocurre en el ámbito institucional?

En términos generales, advertimos la preferencia de los directivos de las instituciones por procesos decisorios cerrados en vez de abiertos.

La información tiende a ser ocultada, mantenida en secreto.

EL PROCESO DECISORIO. CERRADO O ABIERTO

	Proceso	Resultado
Cerrado	Basado en mi experiencia	Preveo lo que sé.
Abierto	Incluyo la experiencia de otros.	Preveo alternativas múltiples.

Los temas a resolver suelen ser mantenidos en la mayor reserva posible, con lo cual la vida interna se estructura en verdaderos nichos de comportamientos, donde se configuran las redes del poder interno.

Esta estructuración hermética del proceso decisorio, provoca dificultades para extender el espectro de alternativas ante cada decisión estratégica.

Sin embargo, existe un reconocimiento tácito que valida las decisiones adoptadas por las comisiones, simplemente porque ha habido, en el mejor de los casos, un debate (que resulta, la mayoría de las veces, aleatorio y basado en la idea de que la formación del consenso grupal garantiza que la decisión adoptada es la mejor).

Cuando el proceso decisorio es cerrado, la adopción de decisiones en un marco de incertidumbre permite evaluar las distintas alternativas conocidas al momento de tomar la decisión, pero no sus consecuencias.

En cambio, en un proceso abierto de decisión, se pueden afrontar problemas para los cuales la organización no cuenta con un conjunto predeterminado y explícito de respuestas.

Podemos distinguir cuatro situaciones relativas al carácter del proceso decisorio en la vida institucional si tomamos como variables las decisiones en función de la claridad de los objetivos que se persiguen y el grado de apertura del proceso decisorio.

DECISIONES FRENTE A OBJETIVOS CLAROS, Y PROCESO DECISORIO CLARAMENTE ESTRUCTURADO

No abundan en la vida diaria de las organizaciones las situaciones a las que resulta posible aplicar objetivos claros fijados para esa situación y a la vez, desarrollar un proceso decisorio nítidamente estructurado que se traduzca en una norma establecida para la acción. La carencia de normas escritas torna posible siempre el introducir modificaciones en las pautas ya establecidas.

DECISIONES CON OBJETIVOS POCO CLAROS, PERO PROCEDIMIENTOS BIEN ESTRUCTURADOS

En este caso, salvo que se trate de situaciones muy simples, resulta difícil para quienes deben tomar la decisión plantearse alternativas viables. De allí que sea muy frecuente que se generen discusiones con largas disertaciones teóricas hasta que surge alguien en la sesión reclamando propuestas concretas.

En este tipo de situación no existe diferenciación entre los valores en juego y los cursos de acción posibles para satisfacerlos.

Al no diferenciar los medios de los fines, el análisis resulta necesariamente incompleto. Se considera que una determinada decisión o política es buena, cuando los participantes de dicha decisión la consideran satisfactoria, sin evaluar si esta decisión o política constituye el mejor medio para llegar al fin establecido.

Las decisiones que se toman tienden a dar prioridad a lo mediático que a posibilitar cambios.

Los dos modos estructurados de decisión que se han descrito, resultan muy poco apropiados para decisiones estratégicas; especialmente cuando la situación en que se encuentra la institución es altamente compleja, como ocurre generalmente en épocas de crisis.

EL PROCESO DECISORIO

Para comprender el camino que siguen las decisiones que carecen de un procedimiento estructurado se hace necesario vincular las opciones estratégicas de las instituciones con el contexto en el que actúan y con su estructura orgánica interna. Considerando a la estructura interna como la resultante de una orientación estratégica determinada, las medidas que se adoptan frente a situaciones nuevas, y la correspondiente asignación de

los recursos necesarios, deben ser evaluados respecto a su pertinencia para el aprovechamiento de las oportunidades estratégicas.

El costo invisible por la pérdida de oportunidades tiene una incidencia sumamente significativa en la economía institucional.

La inadecuada estructura interna que presentan las organizaciones como la falta de aprovechamiento de las nuevas oportunidades (o la falta de respuesta a las nuevas necesidades) se deriva entre otros factores de:

a) La excesiva concentración de los directivos, en las actividades operativas diarias.

b) Carencias en su formación o insuficiente experiencia lo cual les imposibilita tener una visión estratégica global.

La situación mayormente verificable no es aquella en que la estrategia determina la estructura interna de la institución sino, a la inversa, que en función de la estructura establecida se tiende a diseñar la estrategia para su conservación y mantenimiento.

Un enfoque alternativo llevaría a reducir la complejidad del proceso de resolución de los problemas institucionales, a partir de establecer relaciones relativamente simples entre los elementos básicos que definen a cada uno de los problemas.

Entendido de este modo, cada problema estratégico podría ser dividido en problemas menores que resultarán más fácilmente solucionados.

Desde este enfoque la solución de problemas estratégicos podría resolverse detectando las diferencias entre la situación presente y la situación proyectada.

Al actuar de este modo, el proceso decisorio dirigido hacia la participación, permite establecer un circuito inverso al propuesto por el modelo empresarial clásico: mientras en la concepción tradicional conducir las organizaciones era el arte de trasladar las ideas pensadas por los directivos hasta la mano de los ejecutores, en la concepción participativa, la conducción se plantea como el arte de movilizar la inteligencia de todos los miembros de la organización para dar respuestas a problemas que se encadenan en un problema de mayor magnitud, expresado en un aspecto particular del proyecto institucional global.

El proyecto institucional definido en esos términos sirve para:

a) Clarificar y cuantificar lo que se desea llevar a cabo en los próximos dos o tres años.

b) Preparar el presupuesto del año $n+1$ dentro de esa perspectiva (en vez de elaborar un presupuesto proyectando las cifras del pasado).

c) Entender que la estructura es modificable en la medida en que la institución necesita adaptarse a los cambios producidos en su entorno.

d) Establecer si las decisiones actuales sirven para asegurar la consecución del proyecto.

e) Movilizar a todos los que van a participar en la elaboración e implementación porque el proyecto se constituye en la herramienta de diálogo y de información insustituible en todos los niveles de la estructura.

DECISIONES ESTRATEGICAS CON OBJETIVOS IMPRECISOS Y PROCEDIMIENTOS DECISORIOS NO ESTRUCTURADOS

En esta categoría de situaciones comprobamos la fuerte intervención de la emotividad individual y grupal en la toma de decisiones.

Lo racional constituye solamente una faceta; la otra tiene que ver con los aspectos emocionales e intuitivos presentes en todo ser humano.

Algunos analistas del proceso decisorio proponen dos modelos para la adopción de decisiones estratégicas en situaciones de esta naturaleza:

El modelo tipo bolsa de gatos

En este modelo el resultado de una decisión depende de una suerte de anarquía organizada, que se ve caracterizada de la siguiente forma:

Cada institución cuenta con una colección de posibles soluciones a priori que buscan problemas a los cuales ser aplicadas.

Por ejemplo, asumir que la institución es una empresa representa una solución apriorística que buscará el modo de ser utilizada para establecer su mística en el ámbito de la institución.

También sería definible como un conjunto de planteos y sentimientos individuales, en busca de situaciones de decisión en las que puedan ser expresados en forma de soluciones a problemas que lleguen a plantearse.

Este modelo representa también situaciones en las que se observa la presencia de personas fuertemente interesadas en decidir respecto de cualquier tema, sólo buscando espacios para manifestar sus pensamientos.

En las instituciones que funcionan de acuerdo con este modelo resulta frecuente que todos se sientan capacitados para opinar respecto a todas las temáticas, como por ejemplo en aquellas comisiones donde personas sin capacitación ni conocimientos en áreas especializadas (por ejemplo, educativas) se sienten con total idoneidad para opinar sobre los contenidos de programas, profesionales o acerca de metodologías empleadas.

Las decisiones que se adoptan en un marco de esta naturaleza, dependen de una compleja combinación de elementos: por una parte dependen de las opciones posibles que surgen en ese momento; por otro lado dependen de los problemas a los cuales la comisión se encuentra abocada

en el momento de la toma de decisión; en tercer término, de los humores de quienes deciden.

Este proceso se produce cuando no se han estructurado condiciones que hagan posible la aplicación normal de otros más racionales para la toma de decisión.

No obstante, el proceso decisorio de una institución requiere complementar la estructuración del razonamiento lógico (que permite combinar las distintas instancias necesarias para la toma de decisión) con un manejo adecuado de lo irracional, en el sentido de una estructura que permita que afloren las capacidades intuitivas, así como las creencias basadas en la fe y en la tradición, que indican que las cosas deben hacerse de una determinada manera aún cuando no se tenga absolutamente claro el porqué.

Por contraposición a este modelo, en el cual predominan las tendencias disgregantes veremos un modelo alternativo cuando los objetivos están poco definidos y el proceso decisorio no se encuentra totalmente estructurado.

El proceso decisorio basado en proposiciones múltiples

La idea central de este modelo es la apertura del proceso de decisión con la intencionalidad de dar cabida a la mayor diversidad de opiniones, manteniendo un sistema de formulación de políticas que permitan mejorar los servicios, y hacer la evaluación consciente de los progresos en esa dirección.

Las condiciones adecuadas para la implementación de este modelo son:

a) Cada persona cuenta con una adecuada y equilibrada dosis de autoridad y reconocimiento, competencia, información, capacidad de análisis y de negociación.

b) Que la conducción superior participe, promoviendo la participación.

c) Que se establezca un procedimiento que permita disponer del tiempo requerido para un adecuado debate y cambio de ideas.

Este modelo, desarrollado con mucha eficacia en las empresas japonesas, parte de la iniciativa que se genera en los niveles jerárquicos inferiores.

El proceso decisorio sigue un curso ascendente y a la vez lateral, hasta alcanzar un consenso general.

La conducción actúa como regulador y árbitro. Este método está directamente orientado a la elaboración de las múltiples opiniones personales, que se integran en el proyecto institucional.

En el caso de las empresas excelentes, el funcionamiento de este modelo participativo para la toma de decisión reconoce algunas premisas esenciales:

1) Hay elevadas expectativas recíprocas. Las compañías excelentes se preocupan por los números y los resultados, pero sus exigencias se manifiestan como altas expectativas respecto de la capacidad en el desempeño de cada uno de sus miembros, más que complicados sistemas de control de la actividad.

2) Las empresas procuran dotarse permanentemente de gente capaz e innovadora. Además, se aseguran de desarrollar estilos de liderazgo que generen entusiasmo en todos los niveles.

3) La conducción de estas empresas se preocupan por escuchar a los empleados de todos los niveles. De allí que promueva permanentemente la posibilidad de hablar con cualquiera en cualquier parte. Compromiso, enfoque y actitud uniforme hacia la excelencia en el servicio, son características fundamentales de estas organizaciones.

4) En estas compañías la comunicación interpersonal es intensa.

Sus características son la informalidad, la intensidad, los instrumentos para la expresión de las ideas (tableros, paneles, etc.) las reuniones que integran a personas que provienen de disciplinas diferentes reunidas en relación a la innovación y la confianza en los sistemas de control informal con preponderancia sobre aquellos de control formal.

Este último punto es precisamente el que estas empresas consideran como la clave para entenderse con la gente: la confianza.

Saben que algunos abusarán de ella. Estiman entre un 3 y un 8% los casos en los que la confianza se verá defraudada. Pero, por contraposición, creen que hay un número infinito de razones por las cuales es preferible estructurar la organización sobre la base de la confianza en quienes trabajan en ella.

Mientras las organizaciones centradas en la desconfianza se preocupan por lo que las personas no deben hacer, estas empresas están permanentemente indicándoles lo que sí deben hacer, invitándolas a tomar parte y aprovechando las ventajas de su participación.

**EL PROCESO DECISORIO:
RELACION OBJETIVOS/ESTRUCTURA DE LA DECISION**

CLARIDAD DE OBJETIVOS	POCO	MUCHA
PROCESO ESTRUCTURADO INFRECUENTE		DIFICULTADES
PROCESO NO ESTRUCTURADO	Bolsa de gatos Proposiciones Múltiples	Oportunidad

EL MODELO PARTICIPATIVO EN LA DECISIÓN

La estructuración de procedimientos participativos de decisión para la vida institucional requiere comprender que los métodos tradicionales han dejado de ser válidos en toda sociedad que procure tender hacia la democracia y la libertad.

Es imprescindible estructurar sistemas que deleguen responsabilidad y autoridad basados en una relación congruente con el nivel de expectativas de las personas que integran las organizaciones.

La democracia política, económica y social, implica a su vez la necesidad de estructurar organizaciones también democráticas.

Todos estos términos están interrelacionados.

El doctor Arie Globerson, expresa que la participación implica involucrar a cada una de las personas más allá de los atributos correspondientes a la descripción de sus tareas. Las personas más involucradas son a la vez las más positivas respecto de la construcción del proyecto.

Un modelo participativo requiere la permanente rotación de cuatro elementos:

- 1) Participación.
- 2) Involucramiento.
- 3) Influencia.
- 4) Identificación.

La influencia resulta clave. Si no funciona, la persona termina frustrándose en sus expectativas individuales y a la vez frustrando a la institución respecto de las expectativas que ésta ha depositado en ella.

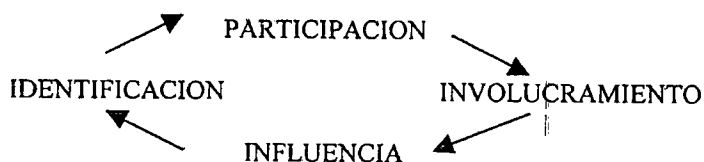
La identificación de la persona con el proyecto institucional se fortalece en tanto su posibilidad de ejercer influencia en la decisión se hace mayor.

Cuando el procedimiento de decisión es participativo, todo conflicto pasa a tener un lugar constructivo en vez de destructivo.

Esto se ve en forma gráfica muy claramente del modo siguiente:

EL MODELO PARTICIPATIVO

(De acuerdo al doctor Arie Globerson)



La escena de un grupo de personas que se reúne en una mesa frente a frente, para discutir una situación, se transforma en una lucha por el poder.

Veamos ahora qué ocurre cuando las personas se reúnen alrededor de una mesa redonda:

EL LUGAR DEL CONFLICTO EN EL MODELO PARTICIPATIVO

En este caso, la situación cambia. Se trata de una situación estructurada en torno a la resolución de un problema, donde es éste y no el conflicto, el que ocupa el centro de la mesa.

Veamos qué significa identificación.

Este vocablo implica distintos niveles de reconocimiento de valores que la persona hace propios en un proceso participativo de decisión:

- a) Identificación con lo que la persona piensa, con lo que expresa. Lleva implícita la necesidad humana de autorrealización. La participación es una parte del proceso de autorrealización.
- b) El hecho que personas diferentes participen en comités, comisiones, reuniones, permite que cada una de ellas contribuya con distintos modos de participación en la elaboración de múltiples alternativas para la solución de problemas.
- c) Cuanto más se participa en la toma de una decisión, más disponibilidad y predisposición se tiene para participar en la implementación de la misma.
El compromiso hacia el proyecto o la solución del problema se intensifica.

d) El cuarto elemento es el que se deriva de los beneficios de la sabiduría de todo el grupo con su aporte en distintos niveles, perspectivas y experiencias.

Se produce así un afecto de carácter sinérgico.

e) A mayor participación, mayor identificación con la organización.

Implementar la participación, requiere un cambio en el estilo de conducción.

Se trata de abolir un estilo instrumental, que ignora que los seres humanos son diferentes y no meras herramientas de la organización.

Hay que evitar la presunción de que para no perder tiempo, se debe decidir en base a la propia experiencia.

La decisión participativa en la vida institucional supone distintos niveles de participación acorde con las decisiones a tomar.

Arie Globerson distingue grados máximos y mínimos de participación.

Naturalmente, el mejor grado de participación, surgirá de una combinación única, que resultará óptima para cada situación y para cada institución en particular.

El óptimo no es igual al máximo.

¿De qué depende el grado óptimo de participación?

Principalmente de las áreas en las cuales el modelo participativo se ha de instrumentar, la situación en la cual la estrategia participativa se propone y el momento evolutivo en la cultura interna de la institución.

Debe tenerse en cuenta, que dada la cultura general de la sociedad argentina frecuentemente, la implementación de un sistema de decisión participativa genera resistencias.

De allí que la transición hacia un modelo de decisión participativa debe ser hecho a medida, paso a paso, y asegurando el adecuado entrenamiento de todos los niveles involucrados, partiendo de la conducción institucional, para un reaprendizaje de los modos de interacción efectiva en procura de la construcción de una nueva realidad.

Hay un aspecto relacionado con el nivel óptimo de participación, que debe ser tenido en cuenta: Es el mantenimiento de los sistemas establecidos.

Sabemos que todos los instrumentos, bienes, etc., que se utilizan en las instituciones requieren tareas de mantenimiento.

Las calderas requieren mantenimiento, los ascensores requieren mantenimiento. Exactamente igual ocurre con los sistemas que se desarrollan para instrumentar la participación: el deterioro del sistema es un resultante de la falta de mantenimiento.

Instrumentar un sistema participativo de decisión, significa presionar sobre el límite que permite la cultura interna de cada organización comunitaria de acuerdo a su momento.

En realidad, el ejercer esta presión debe tender, más que a violentar un límite, a dinamizarlo para mejorar su calidad de decisión.

Pero, ¿cómo lograrlo?

Para finalizar diré que podemos empezar con alguno de los siguientes aspectos:

1) La reflexión estratégica participativa descentralizada (en la que intervendrán los distintos grupos que correspondan a cada tarea a desarrollar).

2) Los procedimientos de fecundación cruzada de las ideas.

3) La visita sistemática por parte de los responsables de cada área a otras instituciones en las que tengan la posibilidad de observar o conocer otras soluciones a los problemas que ellos enfrentan.

4) La organización de un sistema de retroalimentación de la información tal, que todo miembro de la institución que establece contactos con el contexto (dirigentes, educadores, empleados administrativos, telefonistas, etc.) genere información interna sobre la evolución de su entorno específico.

Un proceso decisorio de esta naturaleza en vez de proporcionar fotografías instantáneas, estáticas y parciales del estado de una situación presente, será generador de posibles escenarios futuros en permanente cambio.

• *Gerardo Woscoboinik, ingeniero, asesor en marketing para ONG y Empresas.*

Profesor de la Universidad Nacional de La Matanza y Universidad de Morón.

• *Domingo José Mazza, economista, consultor en economía y tributación.*

Profesor de la Universidad Nacional de La Matanza, U. Morón y U. Tecnológica Nacional.