

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DIVISION DE ECONOMIA
AREA DE ADMINISTRACION



Casa abierta al tiempo

LA TOMA DE DECISIONES EN LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS

T E S I S A

SOBRE EL TRABAJO DE INVESTIGACION
REALIZADO POR

GUILLERMO GARCIA BENAVIDES
MARIA ELENA MARTINEZ ORIHUELA
NORA ELIZABETH MENCHACA LOPEZ
PATRICIA RESENDIZ AGUILAR
FRANCISCO SALAZAR RAMIREZ

PARA OBTENER EL TITULO
DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
MEXICO
SERVICIOS DOCUMENTALES
19 IZTAPALAPA

DIRECTOR: MTRO. PEDRO SOLIS
ASESORES.: LIC. AGUSTIN MONTAÑO
MTRO. EDUARDO IBARRA C.
DR. LUIS MONTAÑO HIROSE

085936

1986

Agradecemos al profesor

AGUSTIN MONTAÑO

la valiosa ayuda, guía
y entusiasmo para la -
elaboración de este --
trabajo.

A MIS PADRES Y HERMANOS

como agradecimiento por haber recibido
de ellos apoyo y comprensión,
así como consejos
para el logro de este objetivo.

A ELIZABETH, MARIA ELENA, PATRICIA Y FRANCISCO

compañeros durante la carrera
y amigos para siempre
mi admiración y respeto.

A MARIA ELENA

gracias por la confianza,
impulso y amor
brindados durante mi carrera.

GUILLERMO.

A MI MADRE

como reconocimiento
a su esfuerzo
para sacar adelante
a sus hijos.

A MI ESPOSA

agradeciendo
su apoyo e impulso
durante el
final de mi carrera.

A MI HIJA

con todo mi amor.

FRANCISCO JOSE.

A MI MADRE

que con su ejemplo y cariño me enseñó el camino de la perseverancia que tanto me sirvió para lograr la culminación de mi carrera.

A MI ABUELA

que con su amor siempre me ha apoyado en mis proyectos e ilusiones.

A MI ESPOSO

por darme su ayuda, comprensión y amor que fué un motivo mas para el logro de esta meta.

A TODA MI FAMILIA

que siempre está conmigo y mis alegrías son de ellos.

A PATY, MARIA ELENA, GUILLERMO, PACO,
GERARDO, SANDY y AGUSTIN MONTAÑO

por los gratos momentos que pasamos durante las discusiones de esta tesina, por su tolerancia y amistad.

ELIZABETH

A MI ESPOSO E HIJA

por el apoyo y amor
que me brindaron
para realizar
mis estudios.

A MI TIA LUPE Y MIS PADRES

por su cariño
y comprensión.

PATRICIA.

A MIS PADRES Y HERMANOS

Por el cariño, comprensión y apoyo que me brindaron a lo largo de la carrera, ya que gracias a su confianza y ánimo que me infundieron, ayudaron a que lograra terminar mis estudios.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE EQUIPO

porque supimos apoyarnos y unirnos en los momentos mas difíciles.

A JUANITA, GERARDO,
SANDRA Y JORGE.

por la ayuda y comprensión otorgada durante toda la investigación.

MARIA ELENA.

085936

TEMARIO :

- I.- TEMA OBJETO DE LA INVESTIGACION.
La Toma de Decisiones en las Empresas Mexicanas.
- II.- MARCO TEORICO.
Simon.
Ansoff.
Ackoff.
Drucker.
Kepner y Tregoe.
- III.- INVESTIGACION TEORICA. C.C.
La toma de decisiones en las organizaciones
- IV.- INVESTIGACION DE CAMPO.
Pequeña muestra de la toma de decisiones.
- V.- CONCLUSIONES.
Sobre el tema investigado.
Sobre el proceso de investigación.

CAPITULO I.- DEFINICION DEL PROBLEMA

LA TOMA DE DECISIONES EN LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS.

Todos los días y a todas horas estamos, los seres humanos tomando decisiones sobre muy diferentes tópicos, unos intrascendentes y otros tan importantes que pueden cambiar de rumbo nuestra vida.

Lo mismo pasa en las empresas. Como administradores que pretendemos ser, nuestra principal actividad profesional es la toma de decisiones y estas decisiones pueden ser tan sencillas como autorizar la compra de portanombres para los empleados distinguidos o pueden ser tan graves como la de ordenar que se cierre y liquide la empresa.

Como grupo, partimos de la suposición de que en México, en las empresas pequeñas y medianas, hay una total ausencia de planeación estratégica, no se toma en cuenta el ambiente externo donde se encuentran inmersas, no se toman en cuenta los cambios políticos, socio-culturales y económicos y solamente se atienden las presiones internas, --- principalmente las de tipo económico.

Iniciamos nuestra investigación pidiendo la opinión a cada uno de los componentes del grupo sobre lo que constituye el problema objeto de esta investigación: principales dudas, supuestos, hipótesis, experiencias y otros factores relacionados

ELIZABETH:

Yo creo que en México, en la mayoría de las empresas medianas y pequeñas no hay planeación estratégica, en las decisiones de dirección hay muchas deficiencias debidas a la mala preparación

académica de los directores y administradores. Su preparación es eminentemente práctica y por lo -- tanto muy limitada al círculo de operaciones en - que se encuentra la empresa. Toman las decisiones bajo presión y no estudian las diferentes opcio-- nes que pudieran existir para una mejor decisión. Y si no saben tomar decisiones con una amplitud - de criterio, con bases técnicas y científicas, mucho menos pueden pensar en preparar estrategias decisorias o planes generales de dirección. Viven al día, sin asomarse al futuro. Resuelven a su modo los problemas presentes, pero jamás piensan en los problemas que se van a presentar en el futuro

Debido a que las empresas son "familiares" las de cisiones solamente las puede tomar el "jefe de fami lia" y los demás miembros deben acatarlas disci-- plinadamente aunque estén seguros de que aquel es tá tomando una decisión equivocada.

Por supuesto, la organización también es parecida a la familiar, o sea la mas primitiva que es la - organización militar, religiosa, que en nuestros tiempos se le llama vertical. El "papá" debe sa-- ber de todo y por lo tanto, es el único que con-- serva el mando y el derecho de tomar decisiones. Los demás, solo deben obedecer.

MARIA ELENA:

Yo creo que en las empresas medianas y pequeñas - no se toman en cuenta los elementos externos: nin gún administrador de estas empresas está haciendo planes para los cambios que se avecinan con el -- cambio de Gobierno. Probablemente preparen algu-- nos cambios para ver si pueden exportar, porque han oído hablar de nuestra entrada al Gatt, pero no son planes elaborados con todo el procedimien-- to técnico de una Evaluación de Proyectos, sólo

son buenos deseos de mejorar.

También se que en México, y no sólo en las empresas, existe una completa centralización en la toma de decisiones. Estamos acostumbrados a que sea una sola persona la que ordena y toma la responsabilidad de lo que le suceda a un grupo. Es por -- ello, o quizá consecuencia de ello, que tenemos -- un régimen de gobierno presidencialista, en donde solo el Presidente es el único que tiene "capacidad" para llevar al país por "un buen camino" Los demás solo deben obedecer.

En las empresas, es el Gerente General o Administrador quien toma las decisiones y los demás Gerentes Departamentales no se atreven a contradecirle, ya saben que si el Gerente General se equivoca, tiene el derecho de modificar su decisión y aquí no ha pasado nada.

En las grandes empresas no sucede lo mismo, debido a que casi la totalidad son de tipo transnacionales en las que si existe la planeación estratégica. En algunas de ellas se acatan las disposiciones de la matriz y en otras preparan su propias estrategias locales, pero se puede decir que en ellas si existe la planeación y es por ello -- que se puede observar su enorme crecimiento tanto en el aspecto económico como en el político.

En las empresas pequeñas y medianas, creo que las decisiones no son muy acertadas debido a que no -- toman en cuenta los riesgos ni la influencia externa. Los factores analizados en el problema son simples y muy limitados y la técnica de decisión solo es pragmática.

Algunos administradores escuchan las opiniones de sus subordinados, pero generalmente no los toman

en cuenta. En las empresas de México no se toman las decisiones por mayoría de votos. No hay grupos de decisión.

PATRICIA:

Creo que el principal problemas de las empresas - medianas y pequeñas en México es que no saben pedir la información necesaria para resolver un problema, no se toman en cuenta los factores internos en su totalidad ni mucho menos los factores - externos, no se toman en cuenta las tendencias, evolución de los Indices externos, no se hacen -- planes de crecimiento ni se sabe que deben existir estrategias para las diferentes situaciones - probabilísticas en que se puede presentar un problema determinado. Todo esto quiere decir, que nuestros administradores, por su escasa preparación académica, no saben tomar decisiones acertadas.

Otro supuesto compartido, es que las decisiones - son personales, derivadas de una anticuada organización vertical y centralizada. Nadie, que no sea el "jefe" puede tomar decisiones en una empresa, ni criticar la dirección. Aunque sean funcionarios de alta categoría, solo deben obedecer.

He observado que en estas empresas, aunque estén en condiciones desfavorables de tipo financiero, no permiten el financiamiento por particulares, - en algunas ocasiones ni siquiera de bancos y están cerrados a nuevos socios. Solo desean el financiamiento controlado de familiares, debido a - que tienen el temor de perder el "poder" de mando en su empresa. Prefieren estar en malas condiciones económicas a compartir su poder.

Los cambios que se realizan en los objetivos, me-

tas, políticas, procedimientos, etc., se llevan al cabo sin tomar en cuenta el punto de vista de los niveles inferiores, quienes podrían generar información valiosa que ayude a la eficiencia de los mismos.

Estos cambios se realizan de una manera subjetiva "desde el escritorio" sin allegarse de información veraz que fluya de abajo hacia arriba.

GUILLERMO:

Estoy de acuerdo con lo que han dicho mis compañeros, pero quiero agregar que parte del problema de las decisiones personales se debe a la falta de preparación de los obreros, empleados y muchos jefes departamentales que los incapacita para tomar decisiones grupales. Tienen el problema cerca pero no saben como resolverlo. No tienen los conocimientos necesarios para afrontarlo. Si ya se ha dicho que al Administrador General carece de conocimientos teóricos, los subordinados se encuentran en una situación mas desventajosa, pues no conocen todas las fases del problema.

Por otra parte, las organizaciones primitivas se encuentran bloqueadas para la comunicación que deba fluir de los niveles inferiores a los superiores. Esta comunicación está interceptada y deformada por intereses personales o de conveniencia. Por lo tanto, la información que tiene el Administrador, sabe que no es confiable.

Generalmente los supervisores ocultan los defectos y deficiencias de sus areas y los malos resultados de sus metas, si es que tienen, por lo que no se pueden tomar decisiones correctivas y las empresas tienden a estancarse.

En estas empresas los objetivos no son claros. Sabemos que los objetivos deben dar un sentido de dirección común para todos los empleados y deben integrarse los esfuerzos individuales a los propósitos de la organización. Generalmente los objetivos de la empresa son los mismos "personales" del Administrador. Esto, naturalmente, no puede ser, son muy diferentes los objetivos de un individuo, como persona y los objetivos de una empresa como satisfactora de una necesidad social.

Yo tengo noticias de que en los departamentos de las empresas de México, persiguen objetivos diferentes que solo provocan fricciones interdepartamentales. El objetivo del departamento de compras por ejemplo, puede ser el de comprar grandes cantidades a precios bajos, pero el objetivo del jefe de almacenes será el de almacenar pequeñas cantidades de productos de alto costo. ¿Como se pueden conciliar estos objetivos? Constantemente se presentan fricciones entre los departamentos de ventas, de producción, compras y contabilidad, -- precisamente por esta falta de objetivos o simplemente por falta de claridad en los mismos.

En relación a las grandes empresas, difiero de -- mis compañeros con respecto a las políticas institucionales. Yo digo que la Casa Matriz establece las políticas y directrices de acuerdo con un estudio previo de la situación económica-social-política del país y permite a las filiales que hagan sus planes estratégicos con amplia libertad. Yo creo, que en las empresas trasnacionales la -- planeación estratégica es diferente para cada filial, dependiendo del lugar en que se encuentren, y se les permite a éstas elaborar sus propios planes gerenciales, dentro de una dirección general dada por la casa matriz. Aun cuando la organización es la misma, las decisiones son diferentes.

FRANCISCO:

Estoy en parte, de acuerdo con Guillermo. Pueden tomar sus propias decisiones los administradores de las filiales, pero realmente dentro de políticas muy rígidas. Los límites de decisión propia son extremadamente limitados. Posiblemente las de ci si o ne s que se relacionen con el factor distribución sean un poco mas flexibles, pero todas las de tipo administrativo, casi deben ser al pie de la letra. Lo mismo pasa con las decisiones en materia de financiamiento o de tipo económico. Las decisiones se toman en la casa matriz.

En las empresas pequeñas y medianas de México, -- existe una mas fuerte resistencia al cambio que -- en empresas americanas, o mejor dicho, de Estados Unidos, debido a que aquí no se les informa, sino que se da la orden tajante por parte de los niveles superiores. Ya se ha dicho que solo deben obe de ce r, pero ésto es lo que hace que sientan un -- grave temor por el cambio impuesto.

Creo que se le debe dejar participar a los nive-- les bajos en los estudios previos al cambio, que deben aportar sus opiniones o cuando menos se les debe dar una amplia explicación de las causas que motivan al cambio.

Aun cuando en México existen estas técnicas administrativas, que se estudian y aprenden en las es ue l as y Universidades, todavía no se aplican en las empresas pequeñas y medianas, por lo que cre e m os que podemos aportar todos estos conocimientos si tenemos la oportunidad de estar en puestos directivos y pensamos que seguramente tendremos esta oportunidad de ser portadores de conocimientos que mejoren la situación estructural de nuestras empresas.

Patricia interviene para decir que si se explicaran los motivos para un cambio en la empresa y si se aclaran las dudas con amabilidad, disminuiría considerablemente la resistencia de los empleados y obreros para adaptarse a las modificaciones impuestas por la Dirección.

Después de intercambiar opiniones entre los miembros del grupo, se llega al siguiente resumen de experiencias como empleados sobre sus organizaciones:

- a.- En sus empresas existe la centralización de las decisiones en forma exclusiva en el nivel superior. Si en épocas anteriores normales se permitía que niveles intermedios expresaran su opinión respecto a algún problema, en la época actual de crisis se encuentran mas cerrados los niveles responsables de tomar decisiones.
- b.- En nuestro país, la mayor parte de las organizaciones son de estructura familiar en todos los sentidos, con la natural limitación en su crecimiento.
- c.- Los directores se aferran al poder y en los casos aislados en que delegan, lo hacen con grandes restricciones.
- d.- Solamente pueden ocupar los puestos directivos los familiares, tengan o no conocimientos adecuados.
- e.- Tiene enorme importancia la inversión familiar y el compromiso consanguíneo de sus miembros.
- f.- En toda empresa hay la tendencia de crear una

dinastía.

- g.- Se mezclan los conflictos familiares con los de la empresa.
- h.- En nuestras empresas se efectúan cambios sin consultar los niveles inferiores.
- i.- En todos los niveles se producen fuertes males cuando se imponen los cambios.
- j.- Aparentemente los cambios se hacen sin tener planes previos que los justifiquen.
- k.- Subsisten las organizaciones básicas de tipo vertical. Los órdenes se transmiten de niveles superiores a inferiores en forma mecánica.
- l.- Las decisiones de los altos ejecutivos están limitadas por las deformaciones a conveniencia de los interesados. Generalmente se quedan en el camino elementos importantes para que una decisión tenga buenos resultados.
- m.- Se pueden detectar diversos objetivos departamentales, contradictorios entre sí.
- n.- En la toma de decisiones no hacen estudios -- del medio externo.
- o.- En México no existe en estas empresas la planeación estratégica.
- p.- La toma de decisiones centralizada casi siempre afecta negativamente al desarrollo de la empresa.

Con la investigación deseamos saber que tan cierto es todo esto.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO.

LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO.

La escuela del comportamiento se encuentra íntimamente ligada a la Teoría de las Decisiones, por lo que es necesario el estudio de ésta.

SIMON es el personaje representativo de ambas; para él las organizaciones tema de estudio para esta escuela, pueden controlar el comportamiento de los individuos.

En un principio, algunos pensadores se dedicaban al estudio del proceso $E \rightarrow R$ sin preocuparse por lo que sucedía en el lapso intermedio entre éste proceso. Simon, al influirse por Tolman, se avoca a éste, es decir, comienza a realizar una investigación acerca de lo que sucedía en este lapso, -- por lo que su estudio se realizaba sobre

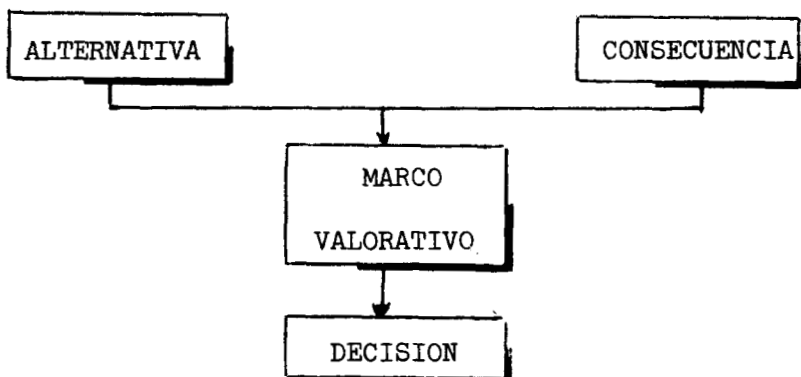


Así mismo, se deja influir por la teoría neoclásica por lo que trata de establecer el comportamiento del individuo en la organización. El Positivismo Lógico fué otra de las influencias que recibió Simon, en este se refleja la aplicación de las matemáticas en forma profunda del razonamiento de algunos autores.

La escuela del comportamiento tiene dos funciones una tecnológica y otra ideológica. La primera --- tiende a concentrar la acumulación de K de las -- grandes organizaciones, mientras que la segunda -- tiende a controlar el trabajo en forma creciente dentro de las organizaciones. Podemos decir que -- esta segunda función tiene un paralelismo con la escuela científica en donde se tiene como finali-

dad el control del trabajo por medio de una supervisión y vigilancia del mismo, así, Simon nos habla de un control del trabajo, pero a nivel del - trabajador de gestión, (Administrador).

Es él quien propone un proceso decisorio:



Cada una de las alternativas propuestas va a tener su propia consecuencia, en el marco valorativo es donde se analizan las restricciones a la de ci si ón, siendo ésta el objetivo que se persigue.

La función del marco valorativo es la de servir - de filtro para llegar a la decisión óptima, sus - elementos son juicios de valor a las decisiones - que nos lleven a la selección de finalidades ú l t i m a s y por juicios de hecho cuando impliquen el l o g r o de tales finalidades.

La teoría económica señala algunas característi-- cas del proceso decisorio en donde:

a.- Se conocen todas las alternativas.

b.- Se conocen las consecuencias.

c.- Se conoce el marco valorativo de la decisión - por lo tanto se conoce la decisión óptima.

Simon no puede afirmar que se tenga un conocimiento al 100%, por lo cual determina que:

a.- Solo se conocen algunas alternativas.

b.- Solo se conocen algunas consecuencias.

c.- Por lo tanto el marco valorativo no es el mejor y la decisión no es la óptima, es así como nos habla de una racionalidad limitada.

La organización se preocupa en que se tome la mejor decisión para la organización, mas no para el individuo, pues lo que tiene que cuidar el marco valorativo es el objetivo de la organización.

Algunos mecanismos de influencia que ayudan al -- marco valorativo se dividen en:

A.- EXTERNOS:

- 1.- Autoridad.
- 2.- Comunicación.
- 3.- Entrenamiento.

1.- AUTORIDAD.

Al analizar este elemento vemos que Ch. Barnard - realiza una teoría acerca de ésta, para quien las organizaciones complicadas a la adición de organizaciones unitarias sea cual fuere la naturaleza - de la autoridad, es inherente a la unidad de organización simple.

Una teoría de la autoridad correcta, tiene que -- ser congruente con las organizaciones unitarias.

El grado de autoridad es ineficaz en casos específicos donde se viola la autoridad y se acepta naturalmente.

El ciudadano individual es quien decide en las -- condiciones específicas pertinentes, qué leyes específicas se obedecerán o se desobedecerán. Lo anterior es con respecto a la responsabilidad individual.

Definiendo a la Autoridad como la índole de una -- comunicación en una organización formal, en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente -- de la organización para determinar qué se hace y qué no se hace.

La autoridad fracasa porque muchos individuos consideran la carga que implica el aceptar órdenes -- necesarias y como alteración del equilibrio en -- desventaja de un interés.

Se considera una comunicación como autoridad cuando hay cuatro condiciones:

- a.- Que se pueda entender y se de por medio de la comunicación, papel del trabajo administrativo que consistirá en interpretar y reinterpretar las órdenes.
- b.- Que la decisión no sea incongruente con la organización y quien recibe la orden la considere incompatible con el propósito de la organización.
- c.- Que la decisión sea compatible con su interés personal como un todo y la existencia de un -- incentivo como condición para aceptar cualquier orden.

d.- Que sea capaz de acatarla mental y físicamente. El ordenar a un hombre que haga cosas un poco encima de su capacidad, se considera un absurdo.

Ahora bien, se afirma que cuando se dan o emiten órdenes que inicialmente no son aceptadas se hace una cuidadosa enseñanza preliminar y se ofrecen - incentivos efectivos.

Para Barnard el mando es de fácil confusión con - la preminencia, debido a que cada vez es mas difí cil la cooperación y organización adecuada.

El mando responde tanto a la imcomprensión como a la necesidad positiva de los jefes y así mismo la escasez de jefes de calidad esencial limita la po sibilidad de una cooperación estable en nuestras sociedades.

La imcomprensión, la errónea información pública y la necesidad de preveer mandos mas adecuados, - dan lugar a la naturaleza del mando.

Barnard utiliza la palabra mando en referencia a la calidad de los individuos por medio de la cual se guía a la gente o a sus actividades hacia un - esfuerzo organizado.

El mando depende del individuo, los seguidores y las condiciones imperantes. Para tener una buena comprensión del mando debe tenerse una buena com prensión del individuo, de las organizaciones, - de las condiciones y de sus interrelaciones, has ta el punto en que sean pertinentes.

Barnard nos da cuatro puntos desarrollados acerca de la naturaleza del mando:

- 1.- Descripción general de lo que deseen hacer -- los jefes en cuatro sectores de conducta de mando, que son:
 - a.- Determinación de objetivos.- Se determinará qué hacer y qué no hacer. Como canales eficaces de comunicación, apropiarse de las buenas ideas para conservar a sus seguidores y aumentar la cooperación.
 - b.- La manipulación de los medios.- Deben --- guiar eficientemente las operaciones, --- principalmente en las que no se tiene competencia especial; deben mostrar tener -- comprensión del aspecto técnico o tecnológico que dirigen, en la relación con las actividades y situaciones con las que tratan.
 - c.- El instrumento de acción.- Organizar el - esfuerzo coordinado de los subordinados.
 - d.- Estimulación de la acción coordinada.- - Los jefes deben cambiar la potencialidad, en materia de acción, es decir, no sólo - deben inducir, sino convertir las capacidades en esfuerzo coordinado.
- 2.- Las condiciones de mando.
- 3.- Las cualidades activas de los jefes, tales como:
 - a.- Vitalidad y resistencia.
 - b.- Fuerza decisiva.
 - c.- Fuerza de persuasión.
 - d.- Responsabilidad.

- e.- Capacidad intelectual.
- 4.- El desarrollo de los jefes.
 - a.- Mediante adiestramiento.
 - b.- Ampliando el buen juicio y perspectiva.
 - c.- Incrementando su experiencia.
- 5.- Selección de los jefes.

2.- COMUNICACION.

La comunicación es el segundo mecanismo de influencia que ayuda al marco valorativo y se encuentra integrada por un consejo y por información que fluye en todas direcciones a través de la organización y no sólo desde la cúspide hacia abajo.

3.- ENTRENAMIENTO.

Es el tercer mecanismo de influencia del marco valorativo. Con éste, se prepara a los miembros de la organización para que tomen por sí mismos y satisfactoriamente, decisiones, sin necesidad del ejercicio constante de la autoridad o del consejo. El entrenamiento resulta ser una alternativa del ejercicio de la autoridad o del consejo como medios de control sobre las decisiones del subordinado.

B.- INTERNOS:

Los mecanismos de influencia internos son: la eficiencia y la lealtad organizativa.

1.- LA EFICIENCIA.

Ser eficiente significa tomar el camino mas breve y los medios mas baratos para alcanzar las metas que se desean.

2.- LEALTAD ORGANIZATIVA.

Significa que al tomar las decisiones éstas deben valorar las vías alternativas de acción, en relación con las consecuencias que tendrán para el -- grupo.

Con ésto, se priva el marco valorativo organiza-- cional, pues como Simon dice, los fines están dados, se deciden los medios mas no los fines; con esta conceptualización se desvirtúa el concepto - de decisión.

Simon propone una teoría de los medios para el -- fin dado, y pone como ejemplo que en la segunda - guerra mundial, en el lanzamiento de la bomba en Hiroshima, el piloto no es quien toma la decisión de lanzar o no la bomba, pues esta decisión ya es taba tomada por sus superiores. La única decisión que el piloto toma es de la distancia, altura y - momento para tirar la bomba.

EL MODELO DE SIMON.

El modelo de Simon se compone de una infinidad de elementos, que a groso modo, serán definidos, ya que éstos serán tratados detalladamente a lo lar-- go de la investigación, pues nos proponemos usar este modelo como base de comparación con las teo-- rías de otros autores y con nuestras propias opi-- niones.

En primera instancia, Simon nos dice que la tarea de "decidir" se extiende a la organización admi-- nistrativa total, lo mismo que la tarea de "hacer"

La autoridad administrativa es una de las diferentes maneras en que el personal administrativo puede afectar a las decisiones del personal operativo.

a.- Elección y comportamiento.

Al hablar de comportamiento lleva implicado una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales este ejerce la influencia o autoridad. Al referirnos a selección, hablamos del hecho de que, si el individuo sigue una determinada línea de acción, renuncia por ello a otras líneas de acción. En este proceso de selección se encuentran algunas características comunes: existe en todo momento, una multitud de acciones alternativas posibles, cualquiera de las cuales puede ser emprendida por un individuo determinado; estas alternativas quedan reducidas, por algún proceso, a aquella que se lleva al cabo

b.- Valor y hecho en la decisión.

El comportamiento en general y especialmente el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones administrativas, está orientado hacia metas u objetivos, cuya consecuencia es que se de una integración en el modelo de comportamiento. Al hablar de "juicios de valor" nos referimos a las decisiones que nos han llevado a las finalidades últimas y en el momento en que impliquen el logro de tales finalidades se llamarán "juicios de hecho".

Es posible que los objetivos, cuando resulten definidos, sean simplemente medios para llegar a otros fines últimos. (*)

La finalidad implica la noción de una jerarquía - de decisiones en la que cada paso hacia abajo con siste en alcanzar las metas señaladas en el inmediato superior. El comportamiento es finalista -- cuando se guía por metas u objetivos generales; - es racional en cuanto que elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente - seleccionadas.

La alternativa finalmente elegida, no permite nun ca una realización completa o perfecta de objetivos, sino que es simplemente seleccionada la me-- jor solución disponible en las circunstancias dadas. El medio limita las alternativas de que se - dispone, y, por lo tanto, establece el nivel máxi mo posible de consecución de un objetivo.

c.- La toma de decisiones en el proceso adminis-- trativo.

La actividad administrativa es una actividad de - grupo. Tan pronto como una tarea crece hasta el - punto de que exige el esfuerzo de varias personas para realizarla, ya es necesario desarrollar procesos de aplicación del esfuerzo organizado a la actividad del grupo. Las técnicas que facilitan - esta aplicación son las que corresponden al proce so administrativo.

Las decisiones que la organización elabora ordina riamente para el individuo

(*) El grupo no está de acuerdo con el concepto - que da Simon. Para nosotros, ningún objetivo es - un **medio**. Siempre será un resultado final. Posi-- blemente Simon se refiere a los planes o progra-- mas como medios para conseguir los objetivos.

- a.- Especifican su función, es decir, el alcance general y la naturaleza de sus deberes.
- b.- Asignan autoridad, es decir, resuelven quién tendrá poder en la organización para tomar -- nuevas decisiones que afecten al individuo, y
- c.- Establecen tantos límites a su facultad de -- elegir como sean necesarios para coordinar -- las actividades de los distintos individuos -- de la organización.

La organización administrativa se caracteriza por la especialización, es decir, por la asignación - de determinadas tareas a determinadas partes de - la organización.

Mediante el ejercicio de autoridad o de otras formas de influencia, es posible, centralizar la función de decidir, de manera que un plan general de operaciones rija las actividades de todos los --- miembros de la organización.

Para conseguir las ventajas de la destreza en la toma de decisiones, debe distribuirse la responsabilidad de las mismas, de tal manera que todas -- las que exijan una habilidad especial puedan ser tomadas por personas que posean esa habilidad.

- d.- Formas de la influencia organizativa.

Las decisiones que se toman en los niveles mas -- elevados de la jerarquía administrativa no surtirán efecto en las actividades de los empleados -- operativos, a menos que sean comunicadas en sentido descendente. El estudio del proceso exige un -- examen de las maneras en que se puede influir en el comportamiento del empleado operativo.

Estas influencias pueden clasificarse, en términos generales, en dos categorías:

- a.- La formación, en el empleado operativo, de actitudes, hábitos y un estado de espíritu que lo conduzca a una decisión ventajosa para la organización.
- b.- La imposición al empleado operativo de las decisiones a que se ha llegado en otro punto de la organización.

El primer tipo de influencia opera inculcando en el empleado, normas organizativas y una preocupación por la eficacia. El segundo tipo de influencia depende primeramente de la autoridad y de los servicios consultivo e informativo.

El concepto de autoridad se definirá empleando -- una definición equivalente a la establecida por Chester Barnard. Se dice que un subordinado acepta la autoridad siempre que consienta que su comportamiento sea guiado por la decisión de un superior, sin examinar libremente las razones de esa decisión.

El superior, cuando ejerce autoridad, no trata de convencer al subordinado, sino únicamente de conseguir su conformidad. La autoridad puede operar dentro de la organización "hacia arriba" y "hacia los lados" tanto como "hacia abajo".

Las líneas de autoridad representadas en los organigramas, comunmente ayudan a poner fin a un debate cuando se comprueba que es imposible llegar a un acuerdo sobre una decisión determinada.

Las líneas formales de autoridad se suplen comunmente con las relaciones no formales de la misma

en el trabajo diario de la organización, mientras que la jerarquía formal queda en gran parte reservada a la solución de los conflictos.

Una característica dominante del comportamiento humano es que los miembros de un grupo organizado tienden a identificarse con ese grupo. Al tomar decisiones, la lealtad organizativa les induce a valorar las vías alternativas de acción, en relación con las consecuencias que ésta tendrá para el grupo.

El ejercicio de la autoridad y el desarrollo de las lealtades organizativas son dos de los principales medios con que la organización influye en las premisas valorativas del individuo.

El criterio de eficiencia significa simplemente tomar el camino mas breve y los medios mas baratos para alcanzar las metas que se desean. El de eficiencia es neutral en cuanto metas.

Lo mismo que las lealtades organizativas y el criterio de eficiencia y, contra lo que ocurre en los restantes modos de influir, el entrenamiento influye en las decisiones "de dentro hacia afuera". Es decir, el entrenamiento prepara al miembro de la organización para que tome, por sí mismo y satisfactoriamente decisiones sin necesidad de ejercicio constante de autoridad.

El entrenamiento es aplicable al proceso de decisión siempre que los mismos elementos entren en un amplio número de decisiones.

e.- El equilibrio de la organización.

Para comprender de qué manera el comportamiento del individuo se convierte en una parte del siste

ma de comportamientos de la organización, es necesario estudiar la relación entre el móvil personal del individuo y los objetivos que orientan la actividad de la organización.

En la organización de la empresa pueden distinguirse tres clases de participantes: los empresarios, los empleados y los clientes.

Los empresarios se distinguen por el hecho de que son sus decisiones las que controlan las actividades de los empleados; los empleados contribuyen con su tiempo y con su esfuerzo a la organización a cambio de sus salarios; los clientes aportan dinero a la organización a cambio de sus productos. El empresario busca el beneficio; los empleados buscan salarios y la clientela encuentra atractivo el intercambio de dinero por productos.

Simon no creó un modelo con reglas o pasos específicos que se lleven al pie de la letra, sino que ideó un modelo en el cual trata de hacer ver los elementos necesarios e indispensables en cualquier toma de decisión.

A diferencia de otros modelos, éste es aplicable a cualquier tipo de empresa, ya sea ésta pequeña, mediana o grande, por lo que las desventajas de este modelo son mínimas, teniendo así que al analizar las lealtades organizativas, se ve que al individuo institucionalizado se le impide llevar al cabo decisiones correctas en los casos en que su área de valores con la que él se identifica tenga que ser ponderada frente a otros valores que se encuentran fuera de su área.

Otra desventaja que se presenta, es que los miembros de la organización, al identificarse con su departamento, olvidan identificarse con la organi

zación, pues consideran que es mas importante el bienestar de su departamento que el bienestar general.

LA TEORIA DEL EQUILIBRIO.

Barnard y Simon proponen la teoría del equilibrio en la organización, que podría ser considerada como una teoría de motivación, es decir, ser una declaración de las condiciones bajo las cuales una organización puede inducir a sus miembros a continuar su participación y así asegurar la supervi--vencia de la organización.

Simon junto con Smithug y Thompson esbozan como - puntos relevantes de esta teoría, los siguientes:

- a.- Una organización es un sistema de comporta---mientos sociales interrelacionados en un número de personas llamadas participantes en la organización.
- b.- Cada participante y cada grupo de participan-tes reciben compensaciones de la organización a cambio de lo cual realizan contribuciones a la organización.
- c.- Cada participante continuará su colaboración en una organización, sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le pidan.
- d.- Las contribuciones realizadas por varios gru-pos de participantes constituyen la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los participantes.

- e.- Una organización es "solvente" y continuará existiendo mientras las contribuciones sean suficientes para producir compensaciones en la medida requerida para seguir obteniendo -- esas contribuciones.

Estos autores establecen que para poder comprobar el punto "c" de su teoría, es necesario realizar estimaciones empíricas de:

- a.- El comportamiento de los participantes al entrar, quedarse en, o dejar las organizaciones y,
- b.- El balance de compensaciones y contribuciones para cada participante, medidas en términos - de sus "utilidades".

Se han mencionado algunos elementos importantes - acerca de este punto, por lo que procedemos a definirlos:

- 1.- Las compensaciones.

Estas son los "pagos" hechos por, o a través de, la organización a sus participantes.

Se puede especificar un conjunto de compensaciones para un participante individual, representando cada componente del conjunto una dimensión diferente de las compensaciones ofrecidas por la organización.

- 2.- Utilidades de la compensación.

Para cada componente del conjunto de compensaciones hay un valor de utilidad correspondiente. La función de utilidad para un individuo dado, reduce los diversos componentes de las compensaciones

a una dimensión común.

3.- Contribuciones.

Los pagos a los cuales llaman contribuciones, pueden medirse en unidades que son independientes de su utilidad para los participantes. En consecuencia, para cualquier participante individual podemos especificar un grupo de contribuciones.

4.- Utilidades de la contribución.

Una definición de la utilidad de la contribución, es el valor de las alternativas a las que renuncia un individuo para hacer la contribución. Se trata de estimar el balance de utilidad directamente, observando el comportamiento de los participantes. Existe un punto en la escala de satisfacción al que se llama **punto cero**, es el punto en que se empieza a hablar de grados de "insatisfacción" mas que de grados de "satisfacción"

Es importante para la toma de decisiones, que exista equilibrio entre la empresa y la persona que presta sus servicios, ya que la inexistencia de éste, puede provocar desmotivación en el ejecutivo. Cuando las personas están desmotivadas, una de las primeras reacciones es de apatía por el trabajo, ocasionando el evitar tomar decisiones, ya que las limitan creando una barrera que impide la mejor elección y, por ende, su ejecución en la organización.

La Organización debe tratar y cuidar este equilibrio, pues así velará por los intereses de la misma y de las personas que contrate, como es el caso de los clientes.

La existencia del equilibrio en la organización -

la lleva a lograr motivación e integración de los componentes de la misma, ya que en caso contrario repercutirá desde el nivel mas bajo hasta los niveles mas altos, pues como Simon afirma a lo largo de su obra "El Comportamiento Administrativo" la organización debe preocuparse siempre por tomar la mejor decisión para ella y los indivisuos que laboran.

Las empresas, en ocasiones, se olvidan del individuo como componente de la organización, ya que algunas veces las decisiones que toman, afectan a uno o mas niveles del organismo y de esta forma ocasionan el rompimiento del equilibrio tan buscado y deseado por todos los miembros.

Hasta aquí, el grupo de investigación realizó una síntesis del pensamiento de Simon en relación con la Toma de Decisiones, habiendo encontrado que solamente se refiere a un tipo de decisiones llamadas "programadas".

Por consulta con el Dr. Luis Montaña Hirose y con nuestro Director Maestro Pedro Solís, ampliamos el marco teórico original, con el estudio de las decisiones no programadas y la planeación estratégica de las empresas, con el pensamiento de algunos otros autores que analizan la toma de decisiones: Ansoff, Ackoff, Drucker, Kepner y Tregoe.

La forma en que los ejecutivos toman actualmente decisiones y la forma en que lo harán en lo futuro, lleva a distinguir dos tipos de decisiones:

- a.- Decisiones programadas.
- b.- Decisiones no programadas.

No se trata de dos tipos distintos, sino que forman una serie continua total, donde las decisio--

nes altamente programadas se encuentran en un extremo y las decisiones no programadas en el otro.

Las decisiones se programan con la medida en que son repetitivas y de rutina, es decir, en la medida en que se ha elaborado un procedimiento definido para manejarlas de tal modo que no deba tratarse de nuevo cada vez que se presenten.

Las decisiones son no programadas en la medida en que resultan novedosas, no estructuradas e inusualmente importantes en sí mismas. No existe ningún método previsto en sus menores detalles para manejar el problema, porque éste no ha surgido antes.

Muchas de las actividades componentes fueron programadas, empleando técnicas empresariales estándares, pero antes de que pudieran diseñarse y ensamblarse tales componentes, se debió proveer un marco de referencia mas amplio de estrategia empresarial.

La primera razón para distinguir entre decisiones programadas y no programadas, proviene del hecho de que se utilizan diferentes técnicas para manejar estos dos aspectos de tomas de decisiones. -- Ver Figura 1 en la siguiente página.

a.- Técnicas tradicionales para decisiones programadas.

El hábito es la mas general, la mas penetrante de todas las técnicas para tomar decisiones programadas.

La organización suministra en parte esos hábitos; en parte los adquiere seleccionando a nuevos empleados que ya los han aprendido en las instituciones educacionales y de preparación que mantie-

Figura 1. Técnicas tradicionales y modernas de toma de decisiones

Tipos de decisión	Técnicas de toma de decisiones	
	Tradicional	Moderna
Programada: Rutina, decisiones repetitivas La organización desarrolla procesos específicos para manejarlos	1. Hábito 2. Rutina administrativa: procedimientos operativos estándar 3. Estructura de la organización: Expectativas comunes Un sistema de subobjetivos Canales de información bien definidos	1. Investigación operativa Análisis matemático Modelos Simulación en computadora 2. Procesamiento electrónico de datos
No programadas: Decisiones de política novedosas, mal estructuradas, de una sola vez Manejadas por procesos generales de solución de problemas	1. Criterio, intuición y creatividad 2. Reglas empíricas 3. Selección y entrenamiento de ejecutivos	Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicados a: (a) entrenamiento de decididores humanos (b) elaboración de programas heurísticos de computación

ne la sociedad.

Los procedimientos operativos estándares están íntimamente relacionados con hábitos. La única diferencia entre ambos es que los segundos ya forman parte interna de la organización, en tanto que -- los primeros comienzan como programas escritos -- formales.

La estructura de la organización, por sobre los procedimientos operativos estándares, es en sí misma una especificación parcial de programas de toma de decisiones que establece un conjunto común de presupuestos y expectativas con respecto a qué miembros de la organización son responsables de ciertas clases de decisiones; determina una estructura de sub-objetivos para servir como criterios de elección en varias partes de la organización y fija responsabilidades de inteligencia en

085936

determinadas unidades de la misma para investigar partes específicas de su ambiente y comunicar --- acontecimientos que requieren una atención a temas apropiados de decisión.

b.- Técnicas tradicionales para decisiones no programadas.

Tomar decisiones programadas depende de procesos psicológicos relativamente simples que de alguna manera se conocen, por lo menos en el nivel práctico, y que incluyen el hábito, la memoria, manipulaciones simples de cosas y símbolos. Tomar decisiones no programadas depende de procesos psicológicos que, hasta la fecha no fueron conocidos - de ningún modo.

La toma de decisiones no programadas se puede mejorar, en cierta medida, por un entrenamiento en el pensamiento ordenado, que son de dos tipos: el entrenamiento profesional en los principios básicos que, por lo general, preceden al ingreso en la vida de la organización, y el entrenamiento a través de la experiencia y la rotación planificada de los empleos que la propia organización pueda brindar y que a veces se complementan con un entrenamiento general avanzado en un contexto universitario o con un programa de entrenamiento en la empresa.

Un diseño apropiado de la estructura de la organización puede facilitar la toma de decisiones, tanto no programadas como programadas. Un principio importante del diseño de la organización que se ha denominado en forma jocosa "Ley de Gresham del Planeamiento" afirma que la actividad programada tiende a expulsar la actividad no programada. La repercusión de la Ley de Gresham en las organizaciones, consiste en que se deben tomar medidas especiales para la toma de decisiones no programa--

das, creando responsabilidades específicas en la organización y en sus unidades.

Los elementos que considera Simon para la toma de decisiones, son los siguientes:

- 1.- Estímulo ---- Caja negra ---- Respuesta.
- 2.- El comportamiento del individuo en la organización.
- 3.- La toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
- 4.- La existencia del control sobre el trabajo de gestión.
- 5.- La eficiencia como medio mas breve y barato - para llegar al objetivo deseado.
- 6.- La racionalidad limitada.
- 7.- La lealtad organizativa.
- 8.- La distinción de las decisiones en programa-- das y no programadas.
- 9.- La no jerarquización de las decisiones.
10. La retroalimentación para validar la decisión
11. El tomar como base los juicios de valor para llegar a los juicios de hecho.
12. La aceptación de la autoridad.
13. El hecho de que las decisiones no necesaria-- mente se llevan al cabo.

En el análisis de estos elementos concidimos en -

que Simon se avoca exclusivamente al estudio de - la toma de decisiones programadas, aunque menciona las no programadas.

Pensamos que ésto se debe a que cuando escribió - su libro "El Comportamiento Administrativo" las - necesidades de esa época eran otras, ya que no se pensaba en las decisiones no programadas.

A raíz de la Segunda Guerra Mundial, las organiza - ciones comienzan a aplicar la planeación estraté - gica como resultado de las experiencias tomadas - de las estrategias militares.

Simon, al contemplar las decisiones no programa - das, da la pauta a lo que en un futuro sería la - planeación estratégica.

Sin embargo, creemos importante hacer notar que - ignoramos si Simon posteriormente haya profundiza - do al respecto.

Al comenzar a aplicar empíricamente la planeación - estratégica en las empresas, surgen investigacio - nes profundas acerca de la adecuación de la estra - tegia militar a la planeación estratégica de las - empresas.

LA TEORIA DE ANSOFF.

Ansoff establece nuevos elementos para la toma de - decisiones que serán las variables controlables y - las no controlables, con ésto está considerando - tanto el ambiente interno como el externo, además - de establecer que debe haber relación entre estas - variables.

Debido a lo anterior, pensamos que la interacción de estos elementos es importante y necesaria para una buena planeación estratégica ya que anteriormente solo se tomaba en cuenta para la toma de decisiones el ambiente interno, olvidándose de la influencia externa.

Sin embargo, la relación que da a sus variables es solo en cuanto a mercado o producto, dejando fuera de consideración el aspecto social, político y económico que podría afectar a la organización. Consideramos que esto pudo ser causa de que posteriormente a la Segunda Guerra Mundial se vivió una aparente "estabilidad"

Es importante destacar que este autor contempla las decisiones en grupo, con los cuales se conocen mas alternativas, por lo tanto, es posible que la decisión pueda acercarse más a la óptima. Creemos que esto, en cierto sentido, puede ser contraproducente debido a que la toma de decisiones podría ser mas lento y se podría perder la oportunidad que se requiere.

Mencionamos como caso típico, las decisiones que toma el Presidente que no son oportunas; además que en un sistema burocrático, la responsabilidad de la toma de decisiones se diluye o se pierde por completo.

En la actualidad, notamos que la comprensión y la estructura de las decisiones de que habla Ansoff, no se da por falta de habilidad y capacidad de interpretación, ya que es enfocada a objetivos individuales, en tanto a departamentos, sería importante que se dieran enfocando a los objetivos organizacionales.

En las organizaciones, el problema se identifica

fácilmente, sin embargo, se desconocer las causas que lo originan debido a la falta de capacidad de análisis de los que están involucrados en el problema.

Una empresa asesorada por el despacho donde trabaja Patricia, tiene un problema típico de falta de identificación de las causas del problema; esta empresa identificó el problema en la falta de ingresos y creyeron que al aumentar la promoción -- acabarían con el problema, y no fué así, pues el verdadero origen estaba en la estructura organizacional y en la falta de claridad de los objetivos para los miembros de la empresa. Las decisiones, deben jerarquizarse, como lo menciona Ansoff, para llegar a formular reglas.

Los objetivos en una empresa pueden ser del orden económico o del social, pero con el tiempo y las condiciones del medio externo, vemos que en estas últimas, el objetivo se desvirtúa, llegando a --- creerse que todo tiene un fin económico.

Ansoff habla de decisiones operativas y desde --- nuestro punto de vista no existen decisiones operativas, sino que son solamente tareas que des--- arrollan las personas que forman el personal operativo, ya que sólo la primera vez que se realiza será decisión y subsecuentemente será tarea.

Lo que para Ansoff son elementos de las decisiones operativas, para nosotros queda inmerso en lo que es la optimización de una tarea.

Respecto a las decisiones administrativas, cabe - mencionar que no en todas las organizaciones se - da un flujo de información eficaz, por lo que la validez de la decisión es deficiente.

La autoridad y la responsabilidad debe estar nive

lada, ya que no se puede exigir responsabilidad - sin autoridad, o viceversa.

María Elena y Guillermo comentan lo que sucede en el S.N.C. donde trabajan: un subgerente, durante la ausencia del gerente, tiene toda la responsabilidad de la Sucursal a su cargo, pero no tiene la autoridad para poder decidir en cuestiones relacionadas con crédito, por lo que falta el equilibrio en la organización.

En relación al desarrollo del personal, en la mayoría de las empresas se encuentra muy limitado y es solamente en unas pocas, en donde se preocupan realmente por ésto.

Elizabeth nos dice: "yo he notado que en la Compañía de Seguros donde trabajo, cuando existe una vacante, no se toma en cuenta al personal que ya tiene experiencia en el area, se da oportunidad a los amigos o a personas sin experiencia que egresan de universidades renombradas como el ITAM o la IBERO."

Patricia interviene: "Considero que las organizaciones no desarrollan y capacitan a su personal - por temor a gastar dinero en capacitar a sus empleados y que luego dejan la empresa. Por lo que creen que es mas barato traer personas de otras organizaciones. Pero creo que el verdadero problema está en no saber arraigar a su personal mediante incentivos, motivaciones o desarrollo organizacional dentro de la misma empresa."

Francisco da a conocer su experiencia: "Como empleado de una Institución Bancaria, con una organización de tipo burocrático y con una buena parte de intervención gubernamental, he podido notar que el desarrollo del personal se da solo hasta ciertos niveles, ya que en los mas altos, se mane

jan puestos políticos que son substituidos en cada cambio de administración, pudiéndose llegar a un desarrollo dentro de la institución sólo a muy largo plazo y algunas veces valiéndose de actitudes carentes de integridad personal."

María Elena expresa su opinión: "Cuando ingresé - al Banco, ocupé el puesto de telefonista, en el - cual permanecí cuatro años, ocasionado porque mi jefe inmediato no autorizaba mi promoción para -- otro puesto. La causa era a que tenía "miedo" de que en algún momento otra persona con mayores conocimientos lo desplazara de su puesto. Por ello, el desarrollo del personal a su cargo es mínimo."

Guillermo también expresa al respecto: "En la Institución de Crédito donde trabajo, me doy cuenta que el desarrollo del personal está a cargo de -- una sola persona, por lo tanto, si un empleado va a ser promovido, no depende de la habilidad o conocimientos de éste en relación al nuevo puesto, sino que se considera solamente a los amigos y conocidos del funcionario de recursos humanos. Por lo anterior, no todos los empleados tienen las -- mismas posibilidades de alcanzar un desarrollo -- dentro de la Institución."

Uno de los elementos que se contempla en las decisiones administrativas, es el flujo de trabajo, - pero dado que Ansoff no profundiza en el tema, no nosotros lo interpretamos como la distribución de - las actividades de cada empleado.

En lo referente a canales de distribución, esta--mos de acuerdo en aprovechar los ya existentes para nuevas normas de productos, ya que éste significa un ahorro y optimización de recursos para la empresa.

Un caso concreto es el Grupo Bimbo, el cual opti-

miza sus canales de distribución, así como la localización de medios, como tiendas de abarrotes, misceláneas, tiendas de autoservicio, etc. para hacer llegar sus productos al consumidor final.

Todas las empresas requieren de un financiamiento o inversión que debe ser planeada para crecer, diversificarse o mantenerse en el mercado. Estos planes deben ser acordes a sus objetivos y prever los cambios futuros que puedan ocurrir en el contexto en el cual está inmersa.

En nuestro país, generalmente no existe una diversificación planeada, sino que estas decisiones se dan cuando existen problemas económicos o políticos; un ejemplo claro de una mala planeación estratégica, fué la diversificación del Grupo Alfa, el cual tuvo un crecimiento desmedido en áreas fuera de su conocimiento y de sus objetivos, lo cual originó un desajuste en su economía que tuvo repercusiones internas y externas muy graves.

Las empresas están en posibilidad de desarrollar su producto-mercado, sin embargo, no siempre llegan a la total explotación de éste, ya que no analizan las metas fijadas, en cuanto a sus desviaciones, antes de lograr su objetivo.

Generalmente no se analizan los recursos con los que se cuentan, siempre escasos, y las alternativas a futuro, sino que simplemente cambian los planes sin considerar sus repercusiones. Mencionamos como ejemplo de esto, lo que sucedió en la Ciudad de Tampico, en la concesionaria FORD, donde inicialmente se estableció en el centro de la ciudad, sin embargo creyeron los directivos que su mercado iba a crecer considerablemente, por lo que decidieron cambiarse a las orillas de la ciudad, comprando un terreno lo suficientemente gran

de para exhibir aproximadamente 50 autos, pero da das las condiciones actuales del mercado de la In du st ri a au tom ot r i z, el cual se está contrayendo, este terreno ya no es funcional a la concesiona--
ria, y actualmente se encuentra desocupado, sir--
viendo solamente de jardín.

Hemos hablado de tres tipos de decisiones: opera--
tivas, administrativas y estratégicas. Este grupo
de trabajo coincide en que debe haber una interre--
lación entre ellas para el buen funcionamiento de
la planeación estratégica.

Ansoff plantea un modelo de decisiones estratégi--
cas que sería idóneo para ser llevado al cabo, --
con lo cual estamos de acuerdo, sin embargo, en
la realidad podemos ver que ésto no es cierto, ya
que se pueden dar cambios sin considerar que la -
combinación de productos pueden contener alguno -
que no sea rentable, sino que simplemente mantie--
ne la imagen. Un ejemplo de ésto, es la empresa
Guillette que sigue produciendo hojas para afei--
tar porque fué su producto original y que le da -
imagen, sin embargo, su rentabilidad está en sus
productos de diversificación que manufactura en -
la actualidad, como espuma para afeitarse, fijado--
res, desodorantes y una línea para el consumo del
"hombre".

Dentro de las decisiones estratégicas se debe con si de ra r que al ex ist ir una di ve rs if ic a ci ó n, ne ce s a r i a m e n te de be h a b e r una n ue va e s t r u c t u r a d e l a m i s m a e m p r e s a, l o q u e t r a e c o n s e c u e n s i e n c i a n s i e n e q u e l i q u i d a c i ó n e s en equ i p o, l i q u i d a c i ó n e s red i s t r i b u i c i ó n e s de l o s r e c u r s o s.

En la primera parte del modelo de decisiones es--
tratéticas de Ansoff, señala lo siguiente:

Añadir nuevas líneas de producto-mercado.

Abandonar líneas anticuadas.

Expansión de la posición actual.

Estos aspectos son cualitativos, sin embargo se -
deben considerar también los aspectos financieros
tales como:

La tasa interna de rendimiento.

El rendimiento sobre la inversión.

El valor neto actualizado.

Los cuales, en la práctica, deben complementarse
para obtener la decisión estratégica óptima.

Sin embargo, tenemos que considerar otros puntos
de gran importancia para este método, como son:

- Decidir la asignación de recursos entre las ---
oportunidades actuales y las probables condicioo
nes futuras de ignorancia parcial.
- Evaluar las influencias mutuas (sinergia) resull
tantes de nuevos productos-mercado de la empres
sa.
- Resaltar las oportunidades con las ventajas como
petitivas mas destacadas.
- Tratar un rector de objetivos potencialmente ano
tagónicos.
- Evaluar el potencial a largo plazo de los pro--
yectos, aunque las previsiones de los flujos de
efectivo no sean fiables.

Ansoff hace mención del modelo de Simon en el ---
cual considera que los elementos de este modelo -
son insuficientes, lo cual concuerda con nuestra
opinión ya expresada anteriormente.

085936

Realmente pocas empresas tienen la capacidad financiera y de personal, en relación a su tamaño, para llevar al cabo decisiones estratégicas, sin embargo, se podrían adaptar a éstas en nuestro país.

Lo que acontece, es que no están acostumbradas a planear, o no saben cómo hacerlo, solamente toman decisiones en forma encadenada, bajo presión, sin seguir ningún plan establecido con anterioridad.

APORTACIONES DE ACKOFF.

Conocemos hasta ahora tres versiones acerca de la introducción de los sistemas informáticos de computación:

- a.- SIMON toma en cuenta la introducción de la computadora en las decisiones programadas y afirma que ésta provoca un desplazamiento de personal a nivel operativo solamente.
- b.- SELZNICK opina que con esta introducción se provoca resistencia al cambiar a nivel ejecutivo.
- c.- ACKOFF dice que las computadoras permiten que se de una complementariedad en las funciones del ejecutivo para permitir agilizar la planeación y que la información sea mas veraz y oportuna.

Es importante tomar en cuenta que estas opiniones fueron dadas en épocas distintas de las cuales, - la mas reciente, es la opinión de Ackoff.

Nosotros notamos que en la actualidad la computación se ha tomado como herramienta de trabajo de

los ejecutivos, ya que en ellos se concentra el flujo de información ascendente que facilitará - la toma de decisiones y la planeación estratégica de una organización en forma oportuna, sin em bargo, aunque este comentario es acorde con el - pensamiento de Ackoff, creemos que si hay desplazamiento parcial a nivel operativo.

Ackoff habla de cinco etapas para la planeación:

- Fines
- Medios.
- Recursos.
- Realización.
- Controles.

Recordamos que Simon no toma en cuenta los recursos para la planeación.

Ansoff los considera como una redistribución de los mismos en la empresa, ya que son la conse--- cuencia del lanzamiento de una nueva línea pro-- ducto-mercado. Esta situación es contraria al -- concepto de Ackoff de esta etapa, ya que para és te es un elemento imprescindible, que se debe to mar en cuenta con anterioridad a cualquier toma de decisión.

En la última etapa que se refiere a control, Si- mon no establece ningún mecanismo de éste, mien- tras que Ansoff lo menciona como un elemento de medición-vigilancia, y permite que se de todo el proceso de planeación establecido y si éste no - funciona, buscará otra alternativa, pero si se - realiza como se había planeado ya no determina - ningún tipo de control para medir la eficacia -- del proceso de planeación.

Ackoff sí determina elementos de control, que se

contemplan antes de poner en marcha el proceso de planeación, en el cual se preven los elementos -- que pudieran afectarlo y que y que pudieran ac---tuar en detrimento del mismo.

Un ejemplo del planteamiento de Ansoff, es lo que sucedió con el producto de la compañía Valle Redondo, llamado "Valle Frutada", que consistía en un concentrado con presentación de jalea que se preparaba con agua por el consumidor. Al no tener aceptación en el mercado, se redistribuyeron los recursos y se lanzó un nuevo producto ya completamente procesado, con el nombre de "Frutsi", el --cual ha tenido gran penetración.

En cambio, Ackoff plantea sistemas de control desde el inicio y durante toda la vida del producto, a base de correcciones sobre los desajustes originales o sobre las necesidades de los consumidores

Como podemos observar el caso de "Coca-Cola" que nunca se ha retirado del mercado, en virtud de --que en esencia sigue siendo igual, pero sólo con algunos cambios ligeros en color, sabor y presentación.

Ackoff toma en cuenta tres tipos de planeación:

- Satisfactoria.
- Óptima.
- Adaptable.

a.- Planeación satisfactoria.

Respecto a esta planeación, Simon es el que da la pauta, debido a que se conforma con llegar a un --grado de satisfacción establecido y no busca llegar a la óptima.

Como ejemplo, lo tenemos en las escuelas, donde se conforman con formar profesionistas "satisfactorios", sin preocuparse por que tengan la capacidad o habilidad de desempeñarse y desarrollarse en cualquier tipo de empresa.

b.- Planeación óptima.

En esta planeación, los directivos se nutren de información precisa, científica o técnica, para lograr, mediante la planeación, los mejores resultados. Generalmente utilizan modelos matemáticos que coadyuvan a una planeación óptima, como es el caso de las decisiones en los proyectos de inversión.

c.- Planeación adaptable.

Se refiere a la planeación encaminada a corregir las deficiencias producidas por decisiones hechas anteriormente. Requiere un mayor conocimiento del comportamiento interno de la organización, debido a que estas correcciones pueden ocasionar costos que normalmente están fuera de la planeación.

Como en el caso de "Frutsi", que para adaptar el producto al mercado potencial, tuvieron que hacer una planeación adaptable, modificando, contenido, envase, presentación, etc., lo que ocasionó costos extraordinarios y no previstos, debido a que los canales de distribución también se tuvieron que modificar.

Los objetivos y metas son elementos imprescindibles para el modelo de Ackoff, quien dice que:

a.- Los objetivos de la empresa se deben especificar y traducir en metas, es decir, realizar un programa para lograr las metas.

- b.- Definir la secuencia operacional para conseguir las metas y evaluar el programa realizado. En este caso se refiere al proceso productivo.
- c.- Eliminar los conflictos entre las metas y establecer métodos para resolverlos.

Es necesario resaltar que al referirnos a **objetivos**, nos estamos refiriendo a los objetivos de la planeación y no a los objetivos de la organización.

Con respecto al primer punto, nosotros entendemos que Ackoff lo interpreta como que los objetivos de la empresa se traducirán en metas, siendo éstas, los objetivos de la planeación.

Desgraciadamente en México no existe una planeación verdadera, puesto que ni siquiera los objetivos de la empresa son claros para los dirigentes o empleados y por lo tanto no pueden definirse -- las metas que necesarias para una planeación eficaz y eficiente.

Como ejemplo de esto, es lo que acontece en las Secretarías Gubernamentales, donde los objetivos de planeación no son claros en cada período sexenal. Esto repercute en la planeación, que se vuelve lenta e inoportuna, ya que cuando se realizan las acciones derivadas de la planeación, la situación ya cambió. El caso concreto es lo que sucedió en el sexenio pasado, con el famoso Sistema Alimentario Mexicano que nunca llegó a tener resultados y solamente representó inversiones cuantiosas, perjudiciales para el país.

Muchas veces, cuando existen cambios en los objetivos de las empresas y se presentan problemas de

comunicación, la planeación toma un rumbo diferente, por lo que es necesario que el cambio suceda simultáneamente en los objetivos y en la comunicación. Es importante que se especifiquen y den a conocer a los interesados los cambios en los objetivos y las nuevas metas para poder tener una base de medición y un control en el avance del proceso productivo.

Podemos observar en las empresas dedicadas a la construcción, que tienen bien definidos sus objetivos y metas que les permite detallar los pasos a seguir para conseguirlos. Para lo anterior, utilizan la técnica de Camino Crítico, tanto para la planeación del proyecto como para medir el grado de avance y eficacia de las acciones.

Dentro de la planeación hay que tomar en cuenta el factor inflación, ya que muchos proyectos no alcanzan a llegar al objetivo por no haber previsto esta situación en el momento de su planeación.

En algunas ocasiones nos enfrentamos con la disyuntiva de sacrificar una meta por otra menos viable por no tomar en cuenta algún factor básico durante la planeación, como costo, productividad, tiempo, riesgos, recursos, factibilidad, importancia, grado de necesidad o grado de satisfacción, etc.

Ciertamente que para la planeación no se pueden contemplar todos los aspectos que la integran, ya sea por falta de información o porque verdaderamente no se puedan considerar ciertos elementos del proyecto, por lo que se requiere que el administrador utilice y agudice su criterio, sus habilidades y hasta su intuición para reducir los riesgos de una planeación incompleta o parcial.

En cuanto a la intuición y criterio, entendemos que Simon los maneja como habilidad.

Para este grupo de trabajo, las políticas y los cursos de acción o directrices deben ser flexibles y no rígidos, sin embargo, conocemos por experiencia que en algunas empresas se establecen políticas rígidas que entorpecen las buenas decisiones.

Como un complemento de la planeación de objetivos y metas, deben existir programas para asignar previamente los recursos de todo tipo que sean necesarios en el lapso señalado en las metas. Deben definirse cantidades y características de los recursos que deben ser empleados, tales como materiales, personal directivo y ejecutivo, financiamiento, instalaciones y servicios internos y externos.

En la planeación se debe contemplar la forma como debe fluir la toma de decisiones y como mantener la continuidad del proceso productivo.

Aunque ya hemos mencionado anteriormente la importancia del control en la planeación, es prudente agregar que la combinación de los sistemas de decisión, control e información, debe dar como resultado un sistema eficiente de administración.

El éxito derivado de una buena planeación, también depende de que los ejecutivos participen durante todo el proceso, para que su conocimiento sobre la empresa y el ambiente interno y externo sea mas amplio y profundo; de esta manera se sentirán mas comprometidos a seguir de cerca el proceso administrativo, evaluarlo y tomar las decisiones correctivas que se requieran por desviaciones.

EL MODELO DE PETER F. DRUCKER.

Para Drucker, la Toma de Decisiones sólo se lleva al cabo en los puestos ejecutivos de las empresas. Considera que estas decisiones deben ser efectivas.

Estas decisiones se realizan bajo la forma de un proceso sistemático, los elementos que intervienen están claramente definidos, a través de una sucesión de etapas.

El ejecutivo eficiente no adopta muchas decisiones, sino que se concentra en las mas importantes y su mayor preocupación es lo estratégico y lo genérico, que resolver problemas específicos.

Las pocas decisiones importantes que toma se producen en el mas alto nivel conceptual y siempre busca los parámetros de cada situación. Además, debe saber cuándo una decisión ha de basarse en un principio y cuándo debe adoptarse según las circunstancias y por razones prácticas.

Mientras una decisión no degenera en tarea, debe considerarse solamente como una buena intención.

Los elementos que considera Drucker como importantes para la toma de decisiones, a partir de los casos que ha observado, son los siguientes:

- a.- La clara verificación que el problema es genérico y puede ser únicamente resuelto mediante una decisión que establezca una pauta, un principio.
- b.- La definición de las especificaciones exigidas por el problema, es decir, de las condiciones límite.
- c.- El estudio a fondo de lo que es correcto, es-

to es, que la decisión se ajuste plenamente a las especificaciones, antes de encarar los -- compromisos, adaptaciones y concesiones indis pensables para tornar aceptable la decisión.

- d.- El empeño de llevar ésta al cabo.
- e.- El realimentador, que prueba la validez y --- efectividad de toda decisión, contrastándola con el curso real de los hechos.

"Toda decisión es un dictámen, una elección entre varias cosas. Y, rara vez, una opción entre lo co rrecto y lo incorrecto. A lo más, es una elección entre lo casi correcto y lo casi erróneo, pero mu cho mas a menudo, es una alternativa compuesta de dos cursos de acción que probablemente se hallan a la misma distancia de la verdad".

Una de las desventajas del modelo de Drucker es - que su modelo no está apoyado en la teoría, sino que él lo ha generado como resultado de sus inves tigaciones a casos prácticos con ejecutivos de di versas industrias. Por lo anterior, podemos decir que su modelo es fácil de seguir, sin embargo, no contempla aspectos importantes como lo resalta -- Simon en su modelo.

Tampoco se le puede restar importancia a Peter -- Drucker, ya que ha sido uno de los pocos estudio- sos que trata de buscar el común denominador del éxito de las personas que ocupando puestos ejecu- tivos o directivos han tomado decisiones importan- tes y trascendentales que han hecho que la empre- sa para la cual laboran, obtengan el triunfo o el éxito en su campo.

EL MODELO DE KEPNER Y TREGOE.

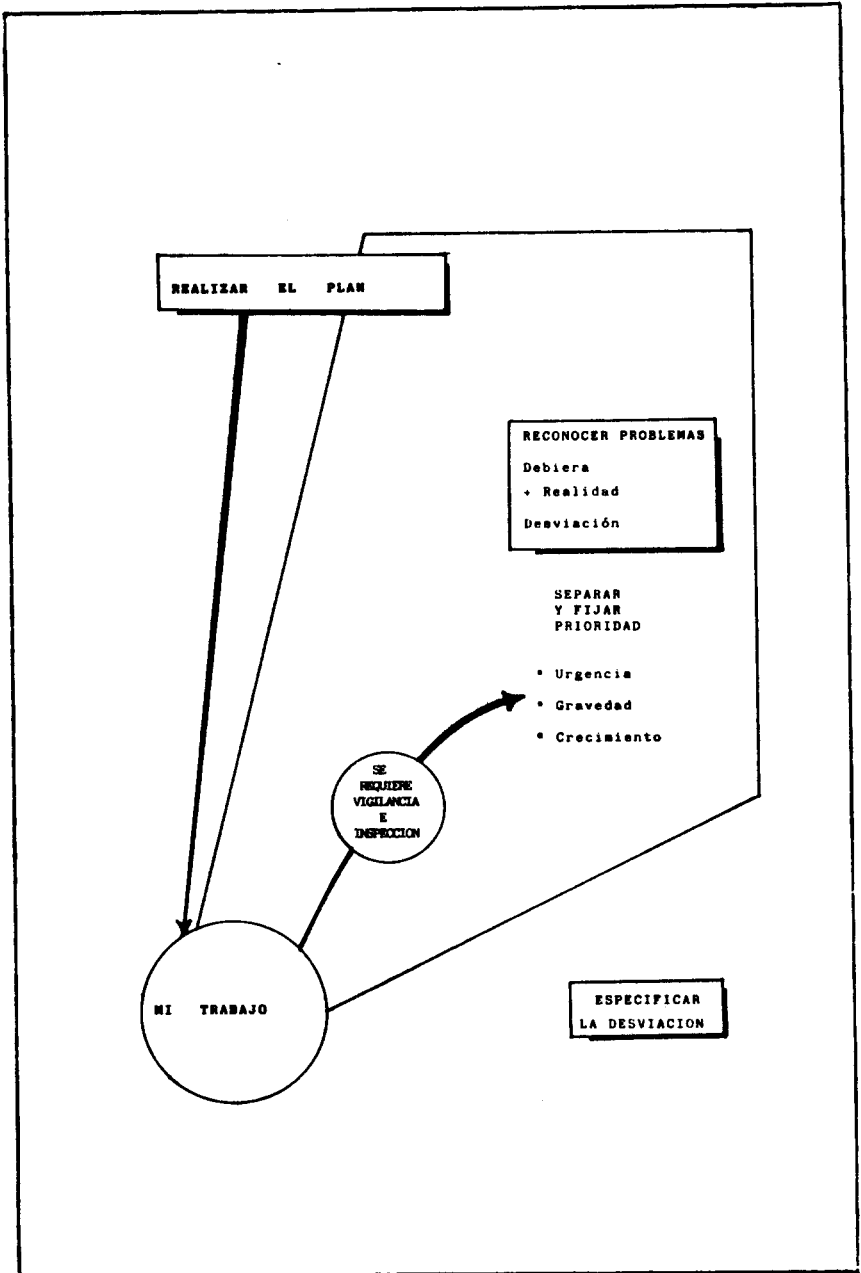
Todo directivo debe resolver problemas cotidianamente, sin embargo, cada directivo resuelve estos problemas de diferentes maneras. Y todo directivo conciente o inconciente utiliza un cierto sistema para desempeñar esas funciones, solamente unos pocos directivos se darán cuenta de las diversas fases inherentes al análisis del problema y toma de decisiones.

Para poder resolver un problema, es necesario conocer los problemas que existen para ponerse a -- trabajar sobre ellos, ésta no es una labor muy -- sencilla, ya que implica varias acciones y el manejo de mucha información, además deben conocer las normas de funcionamiento que están siguiendo, y qué es lo que está sucediendo en realidad; tiene que conocer cuándo existe un problema e identificarlo claramente para poderlo corregir; y a continuación, tiene que escoger los mas importantes para darles prioridad y dedicarse primero a ellos

El directivo empieza en la parte de la secuencia de acción correspondiente al análisis de todo el problema, comparando lo que en realidad está sucediendo frente a lo que debería suceder. Véase el esquema que aparece en la siguiente página.

Para poder solucionar un problema, es necesario -- conocerlo realmente. No importa lo urgente que -- sea, no podrá solucionarlo correctamente sin un -- planteamiento exacto de lo que es y cuáles serían sus dimensiones críticas, mediante una búsqueda -- selectiva de cierta clase de datos que tracen una línea de acción alrededor del problema. Este entorno incluirá todo lo que es información pertinente importante acerca del problema y excluirá -- todo lo que sea superficial e inaplicable. Esta -- línea divisoria se ha de trazar con precisión tal que ponga de manifiesto el cambio que tiene que --

085936



hacerse en la causa del problema. El proceso exige una firme disciplina por parte del directivo - en cuanto a su manera de pensar.

Todo problema puede solucionarse obteniendo sistemáticamente respuestas a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es la desviación y cuál es la causa y - objeto sobre la cual se observa la desviación?
- 2.- ¿Dónde se localiza la desviación en la cosa u objeto y dónde se presentan los objetos en -- que se presenta la desviación?
- 3.- ¿Cuándo aparece la desviación sobre la cosa u objeto y cuándo se observan los objetos en -- los que se presenta la desviación?
- 4.- ¿De qué magnitud son las desviaciones y cuántos objetos con desviación se observan?

Para hacer la descripción verdaderamente precisa de lo que el problema ES deberá separarse incisivamente de lo que el problema NO ES. Es decir, la especificación deberá presentar tanto el ES como el NO ES para cada una de las preguntas básicas.

Especificar un problema, es describirlo tan precisamente que se le delimite dentro de los confines precisos, demarcando exactamente en cada una de las cuatro dimensiones lo que el problema ES para diferenciarlo de lo que NO ES.

En el caso de esta investigación, el grupo de trabajo comenzó por definir lo mas claro posible el problema que consideramos objeto de estudio, pues mientras mayor información tuvieramos del problema, mas fácil sería buscar una posible solución. En todo caso, no buscábamos una solución propiamente, sino solamente familiarizarnos con el problema.

RECONOCER
PROBLEMAS

SEPARAR Y FIJAR
PRIORIDAD

- URGENCIA
- GRAVEDAD
- CRECIMIENTO

EN ESTE PASO
SE ORGANIZA
LA INFORMACION
IMPORTANTE
ACERCA DEL
PROBLEMA

ESPECIFICAR LA
DESVIACION

QUE
DONDE
CUANDO
ALCANCE

ES	NO ES
----	----------

DISTINGOS

El análisis de la especificación para encontrar - los distinguos es una labor árdua, ya que el que - analiza problemas debe pensar en términos de desigualdades; tiene que preguntar ¿qué distingue a este hecho o categoría de otra?, ¿Cómo se distin- gue el ES del NO ES?.

El concepto de distinguos es el fundamento de todo el proceso de análisis de problemas. El directivo tiene que encontrar el cambio, simple o complejo, responsable del problema y los indicios que lle- van a este cambio se encuentran en un solo lugar: en las características que distinguen lo que el - problema ES de lo que NO ES.

En esta etapa, elimina considerablemente todos -- aquellos factores que pudieran producir un efecto compartido tanto por el ES como por el NO ES.

La causa de cualquier problema es siempre un cam- bio que ha tenido efectos limitados, produciendo efectos en algunos lugares, pero no en otros. Tal cambio se limita a áreas de distingo o se han presentado con características o factores que distinguen el ES del problema. Por lo tanto, para encontrar cual fué el cambio que produjo un efecto da- do, resulta mas eficiente observar únicamente --- aquellos cambios que están limitados a los distingos que se encuentren en la especificación.

En la siguiente gráfica podemos observar la secuela para reconocer los problemas y encontrar la -- causa mediante la distinción del ES del NO ES.

**RECONOCER
PROBLEMAS**

**SEPARAR Y FIJAR
PRIORIDAD**

- URGENCIA
- GRAVEDAD
- CRECIMIENTO

**ESPECIFICAR
LA DESVIACION**

QUE
DONDE
CUANDO
ALCANCE



Esta etapa elimina de consideración todos aquéllos factores que pudieran producir un efecto compartido, tanto por el **ES** como por el **NO ES** de la especificación.

DISTINGOS

DESARROLLAR POSIBLES CAUSAS

**CAMBIO: EN UN DISTINGO
MAS UN DISTINGO**

**PROBAR PARA
HALLAR LA CAUSA**

La búsqueda de la causa de cualquier problema, es una búsqueda del cambio de aquello que es nuevo, diferente o imprevisible y que ha trastornado el curso de una secuencia esperada de hechos. Los -- problemas se identifican comparando el comportamiento real frente al que debiera. Por hallar la causa se entiende el determinar que fué lo que -- produjo el efecto no descrito en el "debiera". Es buscar y encontrar lo que cambió a pesar del plan

Significa entre otras cosas, que aquel directivo que pueda especificar en forma precisa un problema y analizarlo está en posibilidad de simplifi-- car enormemente la búsqueda, restringiéndose a -- aquellos cambios que pudieran producir ese suceso y haciendo caso omiso de los otros; solamente necesita buscar los cambios pertinentes.

Puede evitar los peligros latentes en el enfoque al azar que tan a menudo se emplea.

No necesita apuntar todos los cambios que hubie-- ran podido producirse en su empresa en la época -- en que ocurre el problema. A fin de encontrarlo, debe concentrarse a aquellos cambios que pueda en contrar, relacionados con los distinguos entre el ES y el NO ES de la especificación.

Una posible causa es un enunciado provisional de causa y efecto. Limita su planteamiento de la posible causa a aquellos cambios que sabe o sospe-- cha hayan ocurrido dentro de o en conjunto con un distinguo que ha encontrado en el ES de la especi-- ficación.

En la siguiente gráfica se muestra la etapa que -- produce cambios pertinentes para el desarrollo de posibles causas.

**RECONOCER
PROBLEMAS**

**SEPARAR Y FIJAR
PRIORIDAD**

**ESPECIFICAR LA
DESVIACION**

**QUE
DONDE
CUANDO
ALCANCE**

ES

**NO
ES**

DISTINGOS

Esta etapa produce
solo cambios
PERTINENTES
para el desarrollo
de posibles causas

DESARROLLAR POSIBLES CAUSAS

CAMBIO: EN DISTINGOS

MAS DISTINGO

**PROBAR PARA
HALLAR LA CAUSA**

- Explica el ES y el NO ES
- Mínimo de suposiciones
- Verificar

El error principal en que incurren los directivos al resolver problemas es el de adelantarse a una conclusión acerca de la causa.

Para evitar lo anterior, los directivos necesitan desarrollar una forma de probar enérgicamente su explicación para determinar si ES o NO causa real. Necesitan contar con una manera de asegurarse que no están basando las decisiones que han de tomar en una falsa noción de lo que produce el problema.

Esta disposición a refutar una posible causa en lugar de refutarla con argumentos, constituye la clave real para encontrar la causa. Consiste en colocar una posible causa en la ecuación causa---efecto para ver si produce, exacta y completamente, las características conocidas del problema. -

Dentro de lo ideal, si el enunciado de una posible causa encaja exactamente en todos los hechos del ES y del NO ES de la especificación, entonces tiene que ser el enunciado de la causa que produjo en primer lugar el problema, puesto que puede haber un solo cambio simple o complejo que sea la causa de cualquier problema y esta causa habrá producido exactamente los efectos tal como se especificaron precisamente, sin excepciones y sin suposiciones.

Además, las posibles causas deben poder verificarse de manera independiente.

A continuación presentamos la gráfica en la que se muestra la secuencia entre la causa ya determinada y la decisión tomada.

CAUSA YA DETERMINADA**ESTABLECER OBJETIVOS**

- Resultados a obtener
- Recursos a utilizar

CLASIFICAR OBJETIVOS**OBLIGATORIOS** : Límite**DESEADOS** : Pesos
**GENERAR CURSOS
ALTERNATIVOS
DE ACCION**
COMPARAR Y ESCOGER

OBLIGATORIO	PASA	NO PASA
DESEADOS	AJUSTE	RELATIVO

VALORAR**CONSECUENCIAS****ADEVERSAS**

+ Reducir la amenaza

DECISION TOMADA

La toma de decisiones es sin duda la tarea mas di fícil y esencial que desarrolla un directivo. Generalmente el directivo toma decisiones que están relacionadas con problemas presentes o futuros y muchas de sus dificultades se eliminan cuando domina el análisis y determina y reconoce problemas analizando sus causas con exactitud. Corregir una causa, requiere de diferente análisis, un análi-- sis que suministrará una base firme para escoger la mejor acción que pueda tomarse a fin de corregir el problema. Una decisión es una elección entre varias formas de hacer una cosa en particular o de lograr un fin.

Muchas de las decisiones con que se enfrenta en - operaciones diarias, encierran elecciones muy sen cillas y una cantidad de información relativamente pequeña. Pero cuando surgen decisiones de im-- portancia complicada, a menudo no se preocupa de anotar y valorar todos los factores involucrados, siendo ésto un error, ya que ningún directivo es capaz de controlar todas las variables que componen la toma de decisiones.

Existen diferentes clases de acciones que un di-- rectivo puede escoger al tratar un problema.

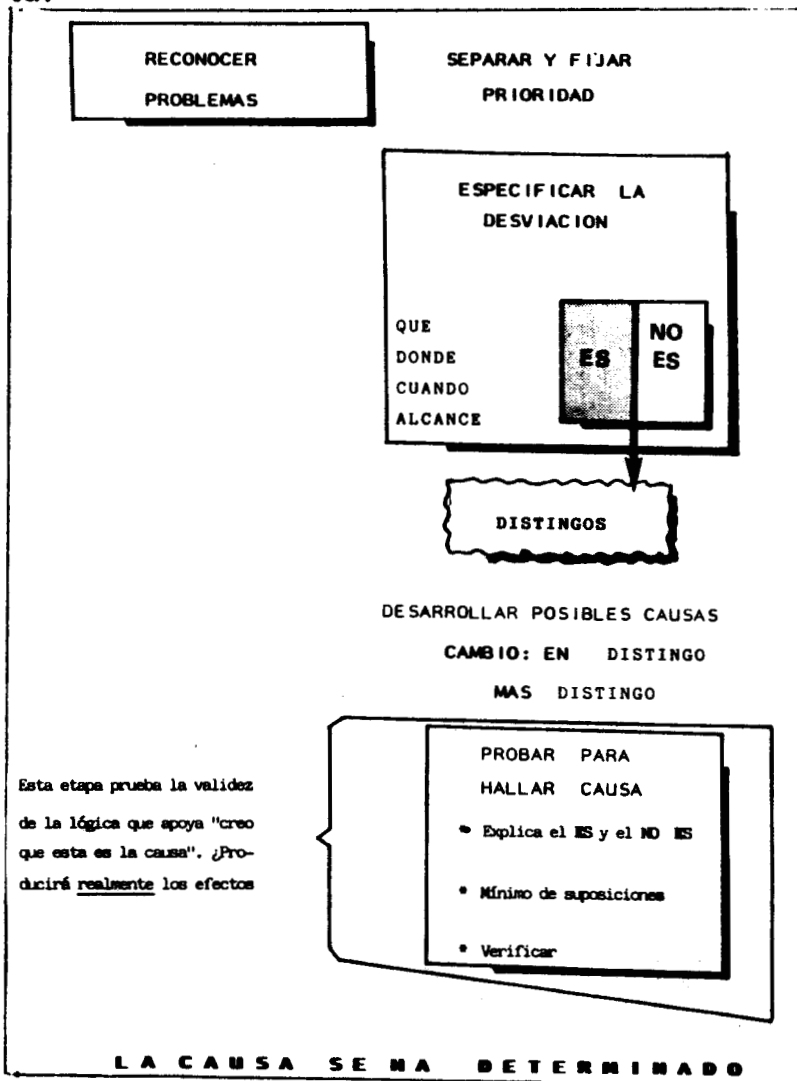
ACCION INTERINA.- Generalmente es ésta la primera acción que se toma, y se toma antes de haber en-- contrado la causa, siendo posible aplicar la ac-- ción correctiva. Esta acción se toma cuando el di rectivo tiene que hacer algo para que la opera--- ción continúe su marcha. Es una decisión para salir del paso y puede ser muy costosa.

ACCION DE ADAPTACION.- Este es el tipo de acción que un directivo puede tomar después que ha locali zado la causa de un problema y encuentra que, o - no puede hacer nada para eliminarla o que la ac--

085936

ción no es factible para corregir directamente la desviación.

En la siguiente gráfica vemos como se prueba la validez de la lógica para apoyar una causa supuesta.



La acción de adaptación le permite convivir con - los efectos de un problema y reducirlos al mínimo. La acción de adaptación es a veces la única que - puede tomar un directivo cuando la causa de un -- problema cae fuera del área de su influencia o ju risdicción.

ACCION CORRECTIVA.- Es la que elimina la desvia-- ción. eliminando la causa que produjo el problema. Por regla general, es la mas eficiente de las ac-- ciones, pero sólo es factible en los casos en que se conoce la causa.

En todo caso, sea cual fuere la acción que un di-- rectivo elija, traerá consigo la toma de una deci-- sión, para combatir el problema, bien sea provi-- sional, de adaptación o correctiva, y deberá des-- arrollarse sistemáticamente siguiendo los siete - conceptos básicos de la toma de decisiones que a continuación se mencionan:

- 1.- Establecer objetivos frente a los cuales ele-- gir.
- 2.- Clasificar los objetivos según su importancia
- 3.- Desarrollar alternativas entre las cuales es-- coger.
- 4.- Evaluar las alternativas frente a los objeti-- vos para hacer la elección.
- 5.- Escoger la mejor alternativa como decisión -- tentativa.
- 6.- Evaluar las consecuencias adversas de la elec-- ción.
- 7.- Controlar los efectos de la decisión final.

El proceso de toma de decisiones es una forma sis-- temática de juntar los hechos y la experiencia a fin de lograr un mejor juicio por parte del direc-- tivo.

El proceso de análisis del problema en potencia -

resuelve por adelantado los problemas, bien eliminando sus causas de modo que no se presente, o -- bien reduciendo al mínimo sus efectos si se presentan. La dirección y control eficientes dependen, obviamente de un análisis de los problemas - en potencia que pone las bases para la acción preventiva y contingentes.

DECISION TOMADA

ANTICIPAR PROBLEMAS
EN POTENCIA
+ Debiera
- Pudiera
Desviación en Potencia

SEPARAR Y ESTABLECER

PRIORIDAD

- Probabilidad
- Gravedad
- Invisibilidad

ANTICIPAR POSIBLES CAUSAS

- Evaluar Posibilidades

TOMAR ACCION PREVENTIVA

Para eliminar Causas

ESTABLECER ACCIONES CONTINGENTES

Para reducir al mínimo los efectos del problema

ESTABLECER CONTROLES

- Iniciar Acciones Contingentes
- Progreso Frente al Plan

LLEVAR A CABO EL PLAN

NUEVAS FORMAS DE OPERAR

Las acciones que mayor beneficio reportan a cualquier directivo son indudablemente aquellas que puede tomar antes de que se desarrolle un problema en particular.

Es un método que presenta la ventaja de tomar en cuenta todos los factores, tanto internos como externos que afectan a la toma de decisiones, además considera todas las variables para ir las eliminando hasta llegar a las causas reales del problema y tomar la decisión mas adecuada, menos riesgosa y sobre todo menos costosa.

También considera todas las causas posibles del problema y logra anticipar posibles causas. Posee la característica de resolver los problemas sistemáticamente y en forma jerarquizada.

Es un método que no se puede llevar al cabo en todos los problemas existentes ya que se requiere de una total sistematización que no es posible establecer en todas las decisiones de la empresa, ya que las decisiones de los problemas que se presentan continuamente deben de tomarse en ese preciso momento, simplemente por la experiencia de los directivos.

CAPITULO III.- LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

Frente a los comercios, fábricas, hospitales, bancos, colegios, iglesias, clubes del sector privado, se encuentran los organismos del sector público: - Secretarías de Estado, programas de estado, Municipios, Gobiernos Estatales, institutos de investigación científica, planteles escolares, etc.

En países como México se suman aquí las empresas paraestatales como Ferrocarriles Nacionales, Teléfonos, Correos y Telégrafos, Petróleos (PEMEX), -- Medicina Social (IMSS, ISSSTE), etc.

Desde el punto de vista psicológico, ¿hay alguna diferencia entre ambos tipos de organizaciones?, - ¿cómo impactan en el comportamiento humano los diversos enfoques de una y de otra?

La organización privada, de por sí, tiene un panorama estrecho; mira al lucro y/o al bienestar de sus miembros. Esta estrechez subsiste aunque la organización sea gigantesca, como son las grandes - trasnacionales.

La organización pública, en cambio, se concibe en razón del bien de la comunidad total.

En consecuencia, mientras el administrador privado puede desentenderse de las repercusiones indirectas de sus actividades, el administrador público - no puede cerrarse en la consecución de los objetivos específicos, su responsabilidad directa abarca también las consecuencias indirectas de sus actividades y de las de su personal.

En el sector público es posible hallarse ante las perspectivas o alternativas de decisiones que son organizativamente correctas y, sin embargo, so---

cialmente incorrectas. Un aumento de tarifas en un sistema de transporte puede ser muy benéfico para la empresa, porque el mercado cautivo es tal que el número de usuarios se mantendrá estable; pero al mismo tiempo sería socialmente desastroso porque afectaría de lleno a las clases mas débiles. Un transportador privado ordinariamente ---- atiende sólo a la primera consideración.

En cambio, en la empresa pública se exige poner - ambas en la balanza. Esto equivale a decir que en toda decisión, el organismo público debe tener en cuenta como responsabilidad propia no sólo lo que le afecta a él, sino también las repercusiones en la comunidad.

Tratándose de empresas, se diría que la organización privada está aún inmersa en la economía y la tecnología, en tanto que la organización del sector público está mas cerca de las ciencias del -- hombre.

Por otra parte, el Estado moderno ha visto desmesuradamente acrecentar sus funciones y se encuentra cada vez mas al contacto con el ciudadano de la base o con "Juan pueblo".

El Estado tradicional era en principio el legislador, el vigilante de la actividad de los particulares y el poder social para ejecutar y coaccionar. Ahora se ha convertido también en el gran administrador: el Estado-banquero y prestamista, el Estado-empresario industrial, el Estado-asegurador, el Estado-médico y hasta el Estado-sepulture ro.

El número de organizaciones estatales y paraestatales prolifera a medida que el concepto de socialización se abre paso en las mentes de las nuevas

generaciones.

A este respecto prevalece en todas partes una idea paradójica: que el Estado es mal administrador, al menos, que es menos buen administrador que las organizaciones privadas.

¿A qué se debe este fenómeno? Podemos sostener la tesis de que la patología administrativa no estriba tanto en las estructuras, estáticas o dinámicas, cuanto en el comportamiento humano, o sea, que se trata de un problema conductual y de raíz educacional.

Las estructuras, después de todo, no constituyen gran fuente de perplejidad. Hay magníficas teorías organizativas que están a la vista de todos. Existen inmensas empresas transnacionales, cuyas estructuras, flujos y procesos son modelo de eficiencia organizativa. En lo psicológico es donde hay serias diferencias entre uno y otro sector, porque la conducta humana se ve sometida a estímulos de diversa índole en los sectores público y privado.

ADMINISTRACION PUBLICA.

La administración pública es la que se encarga de administrar y proporcionar bienes y servicios --- prioritarios para el bienestar de la comunidad, así como también se preocupa por mantener el balance entre las tres ramas constitucionales del gobierno: Ejecutiva, Legislativa y Judicial; mantener la contabilidad política; asegurar que las capacidades profesionales y técnicas se usen en la formulación e implementación de las normas y usar recursos lo mas eficientemente que sea posible como medios de la organización jerárquica.

Todo lo anterior, está financiado por medio de la

recaudación fiscal, empréstitos y la utilidad que generan las mismas empresas.

En México, éste es el tipo de administración que se supone que se está manejando, sien embargo, el Estado ha invadido otros sectores productivos que no le corresponden, lo cual ha originado que esta estructura sea una carga presupuestal, ya que no busca la productividad de las empresas en las que participa el Gobierno, sino que se buscan las conveniencias personales o satisfacer compromisos políticos.

Aunque en 1985 se comenzaron a poner en venta todas aquellas empresas que no tienen relación con la función principal del estado, en realidad lo - que sucede es que el gobierno no tiene gran interés en deshacerse de ellas porque desea conservar la rectoría de la economía.

Como ejemplo de ésto, podemos mencionar el caso - de Mexicana de Aviación, la cual desde 1985 está en negociaciones de venta y hasta ahora no se ha cerrado ninguna operación y sólo está especulando; repercutiendo ésto en la calidad del servicio, en las tarifas aéreas y en la captación de divisas.

A lo largo de nuestra investigación nos hemos podido dar cuenta que la toma de decisiones en las dependencias gubernamentales es un proceso complicado, ya que sus procedimientos, a pesar de que son relativamente fáciles de definir, son difíciles de aplicar en situaciones específicas; ésto - se debe a que los administradores poseen una variedad de antecedentes y de preferencias que pueden afectar las decisiones que toman; las perso--nas, en el medio ambiente del sistema, pueden imponer sus preferencias sobre los administradores que se encuentran dentro del sistema, por lo que para todas las personas que están involucradas en

la toma de decisiones resulta difícil estar de --- acuerdo para definir, aclarar y cuantificar las metas. Como consecuencia, muchos programas del go---bierno no funcionan, tengan o no metas, las acciones son ambiguas o inexistentes, lo que no permite tomar decisiones adecuadas para conseguir los objetivos.

Es importante resaltar que las dependencias gubernamentales son organizaciones muy complejas, ya -- que sus elementos y dependencias se relacionan --- unas con otras en diferentes formas, y lo que es -- peor, los superiores no controlan a sus subordinados; dan órdenes y esperan el resultado de la ac--tuación. Tanto los subordinados, como los superiores están motivados por factores económicos, sociales, sicológicos y políticos, por lo que se llega a presentar el caso de que dos administradores puedan interpretar y responder a un conjunto particular de instrucciones en formas opuestas, a pesar de que uno de ellos pueda no estar alerta de la información que pasa ante sus ojos, especialmente en el caso de no estar de acuerdo con una orden determinada. Si se presenta esta situación, el administrador se enfrenta a la disyuntiva de acatar y realizar la orden o función encomendada contra su opinión o contra su voluntad, o bien, no llevarla al cabo, en cuyo caso será sancionado por su superior con el riesgo de ser liquidado o removido de su -- puesto.

En muchas ocasiones, también se toman decisiones -- por efecto de compromisos políticos, por lo que en realidad no pueden satisfacer necesidades de la -- comunidad.

Generalmente los administradores públicos no si---guen un modelo de planeación que se adecue a las -- necesidades de la organización donde laboran, sino

que hacen precisamente lo contrario, estp es. hacen planes y programas de acuerdo a sus propios - intereses y solamente para el período que va a du rar su propia gestión.

En resumen, podemos decir que muchos de los pla-- nes y programas que se realizan en las organiza-- ciones públicas no son eficientes, no resuelven - problemas sociales y coartan el desarrollo del -- país.

Desgraciadamente no existe interrelación ni con-- tinuidad entre sexenios; algunos se caracterizan por ser economistas, tecnócratas, políticos, lo que origina que la toma de decisiones sea inapro-- piada e inoportuna.

EMPRESA PRIVADA.

Como producto de la Revolución Industrial se dió en algunos países un creciente desarrollo de téc-- nicas dirigidas a lograr la mayor productividad.

Este desarrollo tecnológico fomentó la especiali-- zación y división del trabajo en las empresas, -- provocando el surgimiento de áreas y unidades en-- focadas a realizar una tarea específica en el pro-- ceso productivo.

Lo anterior provocó la necesidad de establecer -- sistemas de organización y control entre los cua-- les surgieron las llamadas "estructuras organiza-- cionales"

Los diferentes niveles que componen la estructura organizacional de una empresa delimita en alguna forma el número y calidad de recursos que le co-- rresponde administrar a un individuo.

En las empresas privadas de nuestro país, existe generalmente la siguiente estructura organizacional:



El revisar este tipo de estructura nos permite observar que en los primeros cuatro niveles existen dependencia de recursos para su administración.

Es lógico suponer que todo aquel individuo que -- tenga recursos a su cargo debe contar con la auto ridad suficiente para realizar una administración adecuada de los mismos. Lo cual implica que tenga la posibilidad de tomar decisiones para lograr un óptimo aprovechamiento de los mismos.

Aparentemente la mayor parte de las empresas privadas de nuestro país comparten a nivel teórico - este principio, ya que al revisar diversas publicaciones internas de las mismas podemos observar que se induce a las personas que ocupan puestos - en estos niveles a no evadir las responsabilidades en la toma de decisiones y desarrollar habilidades que les permita ser eficientes en esta función.

Asimismo, es común hoy en día que en los programas de entrenamiento de estos niveles y en las re vistas especializadas se mencione como un requisi

to para el éxito la eficaz toma de decisiones.

El nivel de toma de decisiones que corresponde a cada persona dentro de una organización, se encuentra generalmente determinado por:

La descripción del puesto.

Los manuales de la organización.

Los manuales de procedimientos.

Los manuales de facultades.

La mayor parte de los sistemas o técnicas para la determinación de funcionarios en estos niveles, - contemplan como un factor importante para fijar - el salario correspondiente al puesto, la cantidad y calidad de las decisiones que deben tomar las - personas que ocupan el puesto.

Cabe mencionar que la administración en estas empresas es derivada. Esto es, que los objetivos, - metas, planeación de cada nivel, se derivan de -- los establecidos por el nivel inmediato superior.

El proceso de toma de decisiones funciona de una forma semejante en que un individuo basa o limita su toma de decisiones en las políticas, filoso---fías, procedimientos y estrategias que ha determi---nado la empresa para la cual trabaja.

Un factor que informalmente influye en forma de--terminante en la toma de decisiones de una empre--sa, es el jefe inmediato superior de la misma.

Es común observar que aún existiendo una clara -- descripción del nivel de toma de decisiones del - individuo dentro de una organización, estas deci--siones pueden ser modificadas por el jefe al que

le reportan.

Generalmente no existe un modelo o sistema uniforme dentro de una organización, ya que éste está - vinculado directamente con la personalidad de cada individuo.

Es importante citar que en pocos casos ha existido una preparación académica en los individuos para manejar una adecuada toma de decisiones, sobre todo hoy en día que muchos de los puestos son ocupados por personas jóvenes que han tenido un desarrollo acelerado dentro de las organizaciones. - Estas no se han preocupado y en muchos casos hasta se han limitado el entrenamiento de esta habilidad.

La toma de decisiones como sistema en estas empresas opera generalmente en un solo sentido, emana desde arriba y están dirigidas a la base de la pirámide y en pocas circunstancias se permite la -- iniciativa individual.

Todo lo anterior ha provocado en el individuo el sentimiento de que no hay nada que él pueda iniciar y organizar sin la autorización de su inmediato superior y que trate por todos los medios de evitar tomar decisiones que no estén claramente formuladas por los reglamentos y/o autorizadas por su jefe. Estos individuos siguen este esquema por el temor a perder sus empleos.

La centralización y control de la toma de decisiones por parte de muchos jefes inmediatos, generalmente responde a un mal entendido "poder" o "manejo político" dentro de las organizaciones.

Un punto importante también en el proceso de la toma de decisiones dentro de las empresas del -- sector privado es actualmente la participación -

de las computadoras.

De hecho, las computadoras reducen bastante las dificultades en el proceso de toma de decisiones porque pueden construir diferentes modelos y mostrar diferentes resultados de acuerdo con las premisas utilizadas en la programación.

Al utilizar las computadoras se reduce aparentemente el riesgo en la toma de decisiones y por -- otro lado permite una mayor seguridad al no poder hacer responsable al hombre que basó las decisiones en la información proporcionada por la máquina.

Como una fórmula para contrarrestar la burocracia, que ha propiciado la centralización y el temor a la toma de decisiones dentro de las empresas, hoy en día han tomado auge los llamados "comités" que tienen como objetivo la toma de decisiones a nivel grupal.

Es imposible dar un esquema del método de toma de decisiones que los comités toman dentro de las empresas.

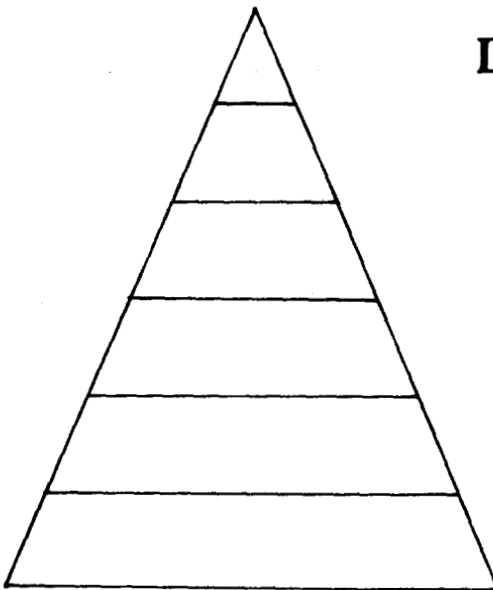
Sin embargo, los resultados esperados no han sido del todo satisfactorios debido a la falta de habilidad de las personas para adecuarse a la técnica requerida para la toma de decisiones en forma grupal.

En las empresas privadas de nuestro país existe -- generalmente la siguiente estructura organizacional: Director o Gerente General, Alta Gerencia o Sub-Director, Gerencia Media, Nivel supervisorio, técnicos y operativos.

Estos diferentes niveles que componen la estruc-

tura organizacional de las empresas delimitan, de alguna forma, el número y calidad de los recursos que le corresponde administrar al individuo. Se puede observar que en los primeros cuatro niveles existe dependencia de recursos para su administración.

LA PIRAMIDE DE LA ORGANIZACION SE DA EN FORMA INVERTIDA EN
 FUNCION A LA TOMA DE DECISIONES



DECISION

DECISION

DECISION

DECISION

DECISION

DECISION

EMPRESA PUBLICA.

Muchas personas trabajan para las dependencias gubernamentales: así que sus sueldos, órdenes de trabajo y otros beneficios se ven afectados por las decisiones de los administradores. Todas las personas viven en un "estado administrativo"; -- las dependencias administrativas son responsables tanto de nuestras privaciones como de nuestras ventajas. Sin embargo, la dependencia en -- los administradores no significa que las perso--

nas sean esclavos. Se planean los procedimientos administrativos para proteger los derechos y los intereses de los ciudadanos individuales; aunque el "papeleo" son con frecuencia motivo de burla, tienen como fin la guía y el control de las decisiones de los administradores.

Los administrativos no son libres de tomar cualquier decisión de acuerdo con su voluntad, sino - que están dirigidos por diversas demandas y restricciones severas.

Todos sabemos que el jefe de una oficina cualquiera, de tipo gubernamental, no nos resuelve ningún problema relacionado con el trámite burocrático - de la misma, siempre nos dirá que son órdenes de mas arriba, o que así está escrito en los reglamentos.

La administración pública adopta como modelo de - toma de decisiones el siguiente:

- 1.- Identificar su problema.
- 2.- Esclarecer sus metas y clasificarlas en orden de importancia.
- 3.- Incluir todos los medios posibles o las normas, para alcanzar cada uno de esos objetivos.
- 4.- Evaluar todos los costos y los beneficios que parezcan ser consecuencia de cada una de las normas alternativas, y
- 5.- Seleccionar un conjunto de metas y normas -- asociadas que produzcan los mayores beneficios relativos, con el menor número posible - de desventajas relativas.

Las personas que se encargan de la toma de decisiones y que sigan este procedimiento, deberán informarse de todas las oportunidades posibles y de las consecuencias de cada una.

Cada uno de los miembros de la organización tiene sus propios valores y actitudes, que tienden a --dar forma a sus percepciones de la organización y el medio ambiente y a crear sus propias preferencias con respecto a las metas y normas de la or--ganización. Esas percepciones y preferencias se -encuentran entre los insumos internos de una unidad administrativa, que contribuyen a moldear las decisiones de la dependencia.

A diferencia de los administradores de empresas -privadas, los directores de muchas dependencias -públicas no pueden disciplinar con facilidad a un subordinado que no acepte sus instrucciones. El -problema puede no ser incompetencia, sino la no dependencia.

Nosotros nos hemos dado cuenta que en la mayoría de las oficinas públicas no existe una dependencia entre el jefe y los subordinados o los em---pleados de base. Estos últimos permanecen prácticamente de por vida en sus puestos y forman un -grupo muy cerrado apoyados por su sindicato, por lo que son inamovibles. Los jefes, en cambio, -son cambiados continuamente, cuando mucho permanecen un sexenio. Esta situación hace que no pueda existir una dependencia y sólo se requiere de una habilidad especial de los jefes para que los subordinados quieran obedecer sus órdenes.

A menudo los administradores cortan su búsqueda de información sobre problemas, metas o políti--cas administrativas, cuando descubren un modo de funcionamiento que involucra el cambio menos pro

fundo en sus programas establecidos. No investigan hasta encontrar el "mejor" método; en vez de ésto, buscan hasta encontrar algo que "funcionará", o sea, que servirá para aliviar satisfactoriamente las dificultades advertidas, sin provocar una inquietud inconveniente dentro de la dependencia y entre los legisladores, los ejecutivos y los grupos de intereses involucrados en los asuntos, como pueden ser los sindicatos.

La calidad de las decisiones es función en muy buena parte de la calidad del proceso por lo que algunas de ellas por obra de la casualidad, podrán ser de calidad excelente. La probabilidad de que tal casualidad se repita con frecuencia apropiada se distribuye aleatoriamente, dejando que el logro de los objetivos por parte de la administración pública quede sujeto cada vez mas a los designios de un dios caprichoso: la casualidad.

Se puede definir el proceso desisorio para la administración pública como un fenómeno caracterizado por una sucesión de cambios mas o menos graduales del estado imperante de cosas hacia un nuevo estado, al que deliberadamente se quiere llegar.

En la empresa estatal se tiene mayor anonimato. Lo fomentan su mismo volumen y la complejidad de la red de relaciones en que se inserta aún la pequeña oficina de Hacienda o de Telégrafos de una aldea perdida entre las montañas. Sobre todo, lo fomenta la burocracia: la burocracia es siempre germen de impersonalidad, de inercia, de rutina, de rigidez, porque es "poder de los escritorios", porque es sistema de relaciones entre oficinas y cargos, mas bien que entre personas en la plenitud de su individualidad; porque las relaciones humanas genuinamente personales son escasas y con pocas alternativas. Es obvio que, de no haber ---

enérgicos correctivos, estos peligros crecerán a medida que aumente el volumen de la organización. Pero las burocracias estatales suelen ser redes - densas y amplísimas.

Otra diferencia con las empresas privadas radica en el diverso manejo del poder. Se sabe que el poder corrompe. Esta es una ley psicológica de la cual no han escapado ni siquiera personas de alta calidad moral, como muchos jerarcas de iglesias.

Pues bien, en el sector público sucede que hasta el funcionario de segunda o tercera o cuarta clase puede tener la sensación de ser poderoso: un policía de tránsito o un empleado de ventanilla - en una oficina de Hacienda pueden pensar: "la gente tiene que pasar a través de mí, porque la gente tiene que venir a esta oficina, o someterse a la ley que yo represento, y forzosamente se topa conmigo. Le puedo hacer los trámites fáciles y rápidos o desagradables y lentos... Soy poderoso... Puedo manipular..."

Todo psicólogo sabe muy bien con qué refinamiento se prestan estas situaciones para la expresión de carencias y para la gratificación neurótica de necesidades, de estima, de estatus, de valorización o de realización. Y viéndolo bien, no es necesario ser psicólogo para saber de la existencia de estas situaciones.

Lo trágico de todo el asunto está en que el poder puede aplastar la técnica, desnaturalizando - el concepto mismo de organización, de autoridad y de servicio a la sociedad.

Es un secreto a voces que en las organizaciones - estatales existe muy claramente - descaradamente - la distinción entre los "puestos políticos" y -

los puestos "técnicos", entendiéndolo por puestos políticos los que se otorgan no en razón de las capacidades de la persona ni de las necesidades del organismo, sino en razón a compadrazgos, parentescos o por presiones del "partido", todos ellos con intereses ajenos a la organización.

El resultado de todo esto es que a menudo la administración pública deja de ser ministerio y se convierte en instrumento del poder público o, peor aún, de poderes particulares.

Esta deformación, verdaderamente monstruosa, es tan común en los países del Tercer Mundo, que ya ni impresiona: ha llegado a parecer "lo más natural"

La organización pública, más que la privada, viven en peligro de confundir la eficiencia con la efectividad funcional, es decir, de conformarse con un equilibrio entre el resultado y los recursos utilizados, olvidando lo esencial, que es la meta. ¿Por qué? En parte, por los motivos que acabamos de mencionar; en parte, porque es muy difícil cuantificar el logro de las metas cuando se trata de entidades tan imprecisas como "el bienestar social" o "el desarrollo de la comunidad"; y en parte, porque el burócrata estatal, tan hecho a la rutina, tiende a conservar su puesto y, por lógica, a querer que el "hueso" se conserve funcionando.

La perspectiva de la utilidad real al público se vuelve lejana, nebulosa y poco motivante. Por ello, son tan frecuentes las oficinas de gobierno en que hierve la actividad y tan escasos los funcionarios que afrontan el problema de cómo esta actividad cumple su cometido esencial y su única razón de ser, que es beneficiar al pueblo.

De los puntos anteriores, fluye lo difícil que es el control en las organizaciones estatales. Por principio de cuentas, el juez es menos personalizado por el dueño o el patrón o que el gerente -- del sector privado. En el sector público, en último análisis el juez es el pueblo; pero el funcionario público no siente al pueblo como soberano o superior o "dueño", por la sencilla razón de que sus contactos rutinarios los lleva al cabo con -- causantes individuales que en cierta forma dependen de él.

Ya hicimos notar cómo, desnaturalizando la palabra mandatario o ministro, muy pocos funcionarios se sienten servidores de la masa del pueblo o de "Juan Pueblo" ¡Si hasta un policía de tránsito, -- máxime subido en una patrulla, se siente poderoso frente al automovilista que faltó en un pequeño -- detalle al reglamento!

Dice el proverbio castellano: "En arca llena, el justo peca" y muchos rincones de la administración pública son otras tantas arcas llenas.

El proverbio se puede traducir a la terminología científica moderna, diciendo que no se requieren actitudes conscientes de robo o de fraude para -- vaciar las arcas públicas: basta para ello el -- instinto humano a la racionalización, es decir, a justificar con razones plausibles las propias acciones de turbia calidad moral, y así acallar la propia conciencia.

Por la misma conciencia abultada de poder, que -- caracteriza a tantos "servidores públicos" es -- achaque crónico de la administración pública la poca coordinación entre las diversas secretarías o ministerios o departamentos o como se les tenga que llamar. Por ejemplo, si la Secretaría de

Educación Pública y la de Hacienda no se coordinan a fondo para la construcción de escuelas, o la de Reforma Agraria y la de Comunicaciones y Obras Públicas, para construir carreteras y presas, entonces vienen los despilfarros de miles de millones. Y las montañas de pesos, se tiran al agua, mientras el pueblo a menudo pasa hambre; y si se busca al culpable, no aparece ni puede aparecer.

Un control a base de entradas y salidas en cada secretaría demostrará que hubo absoluta eficiencia y lo demostrará con "exactitud matemática"

COMUNICACION E INFORMACION.

La comunicación desempeña un papel de gran importancia en su participación en la toma de decisiones.

a.- Naturaleza y funciones.

La comunicación es un proceso en el que las premisas de decisión se transmiten de un miembro a otro de la organización. Por lo que sin comunicación no existe organización, así, se determina la manera en que se pueden y deben distribuirse las funciones decisorias a través de la organización.

La concretización de una toma de decisión depende del grado en que se transmita la información al encargado de ella, y así transmitir su decisión a los demás miembros de la organización; este proceso tiene lugar hacia arriba, hacia abajo y lateralmente a lo largo de toda la organización, ésta es así, una red que cubrirá toda la organización realmente, a través de los canales formales e informales.

La información y el conocimiento que se relaciona con las decisiones surgen en distintos puntos de la organización, con lo que es de suma importancia idear medidas para transmitir la información. Es decir, de sus fuentes organizativas a los centros decisorios y de éstos centros en que se combinan las decisiones y por último, llegando a los puntos de la organización en que éstas decisiones tienen que ser ejecutadas.

Existen problemas de transmisión de las fuentes de información a los centros decisorios que los acercan los unos a los otros, en tanto que la transmisión de los centros decisorios a los puntos de acción actúan contrariamente; por lo que la tarea de los centros de decisión es equilibrar estos comportamientos, pues si no se llega al equilibrio entre la acción y la decisión, aumenta el tiempo y los costos de fuerza humana para tomar y transmitir las decisiones.

b.- Canales de comunicación.

La comunicación en las organizaciones se da de dos formas: la formal que establece conciente y deliberadamente el medio y la informal que se basa en las relaciones sociales de la organización.

La comunicación formal se da en forma verbal hasta cierto límite con la presunción de que se realizará primordialmente entre los individuos y sus inmediatos superiores o subordinados, aunque no es un exclusivo canal de comunicación; memorandas y cartas, éste está sometido a un curso en el que se exige seguir líneas establecidas que no se salten mas de un eslabón de la cadena de la autoridad, con reglas que exigen el envío en forma ascendente de copias de comunicación por los canales regulares; curso del documento, que lleva la información necesaria de toda la trayectoria de -

una información o documento; actas e informes, en las que deberá decidirse lo que es necesario trasmitir, especificar, en relación con la persona -- que los hace, en qué ocasión se espera que se redacten informes y qué información se ha de incluir en ellos; manuales, que consisten en comunicar las prácticas de la organización destinadas a tener una vigencia relativamente permanente en su aplicación, para que se tenga una visión común de la estructura y de las normas de la organización.

Las no formales, son el complemento de las comunicaciones formales. Este sistema adquiere gran importancia si se recuerda que el comportamiento de los individuos en las organizaciones se orienta -- no solo hacia las finalidades de la organización, sino también hasta cierto punto, hacia sus finalidades personales, y estas dos no siempre son coherentes.

Por este motivo, resulta de gran importancia que los ejecutivos mantengan siempre actitudes de --- amistad y de cooperación en estas relaciones personales directas, para que el sistema no formal contribuya al funcionamiento eficiente de la organización y no impedirlo.

La motivación personal es de suma importancia en el sistema de comunicación; de no existir ésta, -- el sistema se truncaría.

Un problema importante de comunicación en los niveles de jerarquía administrativa es que mucha de la información relacionada con las decisiones de las mismas, proviene de niveles inferiores y puede no llegar nunca a los niveles superiores, a menos que el ejecutivo se encuentre alerta.

c.- Organización administrativa.

En las organizaciones deben existir órganos especializados en comunicación: es decir, en las posiciones ejecutivas deben tener personas capaces de ayudar al ejecutivo en sus funciones de comunicación, la organización desarrolla depósitos especializados de su "memoria" oficial; archivos, registros, bibliotecas y sistemas de continuidad, - unidades de organización con funciones específicas de reunión de informes como contabilidad, inspección, análisis administrativo, servicios de información, etc.

Ciertas prácticas por habituales que sean, deben ser registradas en manuales para la instrucción de nuevos miembros de la organización; tomando en cuenta qué tipo de información debe ser registrada, cómo ha de clasificarse y archivarse, su situación física, etc.

La información, además de llegar normalmente en el curso de su labor, debe contar con otra de tipo externo. La información externa debe ser transmitida en forma rápida y utilizable a los puntos adecuados de la organización.

d.- Entrenamiento en la comunicación.

El entrenamiento es uno de los diversos medios de comunicar a los miembros de la organización las premisas decisorias del "cómo debe hacerse", o "qué hacer"; no se trata sólo de comunicar los procedimientos operativos descansando en las instrucciones escritas o en los manuales. Debe conseguirse también dentro del grupo que se entrena una actitud de receptividad y de motivación, esta última es clave del proceso de aprendizaje.

El que se entrena debe tener interés en aprender y, además, estar convencido de que desconoce las

cosas en que va a entrenarse. Debe concederse considerable atención al prestigio y a la aceptabilidad del instructor y al caracter práctico de los materiales de entrenamiento, ya que una de las razones del éxito del método es que reduce al mínimo la misión de enseñanza y crea la ilusión de -- que las ideas nacen en el grupo mismo.

El entrenamiento se aplica al proceso de decisión cuando ciertos elementos se encuentran repetidos en un gran número de decisiones, apoyando al empleado y proporcionándole hechos necesarios para enfrentarse a estas decisiones. Así, el entrenamiento conciente un grado mas alto de descentralización del proceso decisorio, aportando la competencia a los niveles bajos de la jerarquía de la organización.

LA TOMA DE DECISIONES EN LA ACTUALIDAD.

La toma de decisiones se ha venido desvirtuando a lo largo de los años, pues ésta se ha enfrentado a una serie de conflictos que han impedido el cumplimiento óptimo de ésta.

La toma de decisiones se ha visto frenada en todas aquellas organizaciones que adoptaron un sistema de disciplina tradicional, pues el supervisoror puede llegar a pasar por alto algunas deficiencias del subordinado, pero al llegar a cierto límite se emplean sistemas disciplinarios tradicionales, que consisten en la amonestación y en ocasionales el despido.

El proceso de comunicación es un elemento esencial en cualquier organización, pues si éste llega a desvirtuarse o a contaminarse, su efecto se refleja en la toma de decisiones que desea adoptarse.

La comunicación debe presentarse en dos formas: -- la primera en forma ascendente y la segunda en -- forma descendente. La ejecución de estos elemen-- tos en cualquier organización harían que la toma de decisiones elegida sea la mejor o tal vez, una de las mejores, sin embargo, debido a la gran ten sión que viven actualmente las organizaciones ha hecho que este proceso elimine la comunicación en una de sus formas, convirtiéndose en una comunica ción un tanto horizontal, discriminando muchos de los niveles que puedan estar involucrados en la -- elección de la misma.

Esta forma de proceder de la organización ha he-- cho que la comunicación formal devenga en un com-- ponente débil de la misma, cuya consecuencia es -- que la comunicación informal se refuerce en los -- niveles mas bajos, logrando así crear un bloque -- entre los distintos niveles jerárquicos.

Esta situación ha hecho mas difícil y precaria la toma de decisiones, pues una sola persona realiza este hecho sin considerar mas opiniones que de al guna manera podrían ser de gran utilidad.

La incomunicación se presenta también por la acti tud que tenga la persona encargada de la toma de decisiones, ya que dicha actitud puede presentar-- se en forma latente o manifiesta; el hecho que -- sea latente no implica que no pueda presentarse -- en cualquier momento, éste es un factor que se da no sólo en un individuo, sino también en una orga nización o en toda la sociedad.

SITUACIONES QUE AFECTAN A LA TOMA DE DECISIONES.

Estas situaciones pueden ser de tipo interno y ex terno.

SITUACIONES INTERNAS.

En las organizaciones actuales, las decisiones -- constituyen una responsabilidad diaria de muchos administradores, sus puestos les obligan, tanto - en la esfera específica de su función, como en -- las actividades globales de la organización, a -- aportar sus conocimientos, experiencias y habilidades para la adopción de decisiones.

Sin embargo, existen diversos factores internos - que afectan la toma de decisiones dentro de las - organizaciones, entre los mas importantes podemos citar los siguientes:

- La información.
- El equipo de trabajo.
- Los objetivos y valores organizacionales.
- Los riesgos.

Para tomar decisiones acertadas, es indispensable utilizar el máximo de antecedentes, experiencias e información relativa al problema de que se trate.

Los administradores en nuestro país, se enfrentan actualmente al problema de afrontar situaciones y circunstancias nuevas, de las cuales existen pocos antecedentes y experiencias. Por otro lado, - es bien sabido que uno de los mas graves problemas por los que atraviesan las organizaciones es lo relativo a la información.

En los congresos de "Comunicación y Relaciones Públicas" y "Capacitación y Desarrollo de Personal" celebrados en nuestro país en el año de 1984, se citó la gran problemática que viven las empresas en lo relativo a la comunicación e información interna.

Entre los problemas mas frecuentes que se dan en las empresas en lo referente a la comunicaci3n e informaci3n, podemos encontrar los siguientes:

- El centralizar, esconder y manejar la informaci3n con fines de control de poder o seguridad.
- La mala utilizaci3n de los equipos de c3mpu to.
- "Maquillar" la informaci3n para adecuarla a los intereses personales o de un sector.
- Poca probabilidad en los diferentes niveles para transmitir la informaci3n.

Esta realidad propicia que los administradores, - adem3s de enfrentarse a nuevas situaciones, cuentan con informaci3n distorsionada, poco v3lida o no actualizada, para cimentar su toma de decisiones.

Para tomar buenas decisiones en necesario, tambi3n, lograr la participaci3n de los subordinados o de otras personas o departamentos, que puedan aportar efectivamente sus experiencias, conocimientos e imaginaci3n.

La especializaci3n y divisi3n del trabajo ha propiciado, entre otras cosas, las "guerras internas" entre las 3reas de la organizaci3n.

Es muy com3n encontrar en las organizaciones los conflictos entre las areas administrativas vs. - ventas, producci3n vs. ventas, informaci3n o c3mpu taci3n vs. insumos, etc.

Asimismo, existen muchos casos de c3nflitos en-

tre jefes y subordinados, en donde las personas - han aplaudido que el mejor camino es "darle por - su lado al jefe". Todo ésto propicia que no exista, en muchos casos, una auténtica y honesta participación de las personas para aportar y lograr una buena toma de decisiones.

Los objetivos establecidos en la organización y - los valores que en ella se manejan, son en mucho, el marco de referencia para la adecuada toma de - decisiones.

La realidad es que en las organizaciones es común encontrar que a partir del tercer o cuarto nivel no se conozcan los objetivos de la organización. Y por otro lado, ha existido mucha "demagogia" en el manejo de valores organizacionales.

Por lo anterior, no existe un marco de referencia claro y preciso para que el administrador pueda - determinar referencias adecuadas para su toma de decisiones.

Los administradores deben poseer, también, coraje suficiente para asumir los riesgos que están presentes en toda decisión. Sin embargo, las empre-- sas han "castigado" fuertemente la iniciativa per-- sonal en el proceso de toma de decisiones. Lo anterior propicia que los administradores, por expe-- riencia, tengan muy presente que la toma de deci-- siones implica riesgo a su seguridad personal, y en una posición mas cómoda, apoyada por el centra-- lismo del jefe, prefieren ceder la toma de deci-- siones a otra persona.

SITUACIONES EXTERNAS.

Muchas de las situaciones externas que afectan a la toma de decisiones, son reflejo o defecto de -

variables externas a la organización.

Podemos señalar como situaciones externas, la situación económica y los procesos culturales.

En relación a los problemas económicos que sufre el mundo y nuestro país, han propiciado que los cambios en cantidad y calidad sean mas frecuentes. Y existe mayor oportunidad para la planeación a mediano plazo.

Estas circunstancias que se viven producto de los problemas económicos, no favorecen el proceso de toma de decisiones, ya que se incrementa el riesgo que implica tomarla.

Decisiones que en otra época no implicaban mayor riesgo de un día a otro se convierten en decisiones a nivel de dirección.

Limitar las decisiones en los diferentes niveles y un mayor temor en la toma de las mismas, son, entre otros, los resultados de la actual situación económica.

Respecto a los procesos culturales, diversos estudios han determinado que el aprendizaje que han tenido las personas en nuestro país, se orienta hacia actitudes de dependencia del individuo, y los hombres son impulsados principalmente a actuar y a reaccionar por sus temores.

Es evidente esta influencia sugestiva del mundo social en que vive. El temor, la baja auto-estima, la necesidad de aceptación y pertenencia, propician que el individuo presente conflictos internos que repercutan externamente en agresividad, sobrevaloración o sumisión.

CAPITULO IV.- INVESTIGACION DE CAMPO.

Este trabajo quedaría incompleto si no existiera información directa y personal de los individuos que viven el proceso de la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

De ninguna manera pretendemos presentar datos suficientes o de importancia relevante, para ser -- considerados como producto de un estudio serio, -- pero como complemento del estudio teórico que realizamos, queremos contar con la opinión de algunas personas que están relacionadas con las necesidades relacionadas con nuestro tema de estudio.

Como por experiencia, sabemos que resultaba muy difícil entrevistar a los directivos de una empresa, acordamos hacer la encuesta entre las personas que pueden valorar los resultados de las decisiones y que son los asesores y consultores particulares.

Elaboramos un cuestionario sencillo, que nos diera la información deseada en forma clara y escueta y una vez que estuvo afinado se levantó la información con las siguientes características:

SECTOR	Consultores Externos en la Administración y Desarrollo de Recursos Humanos.
POBLACION	25 personas.
EMPRESA	En los últimos dos años han trabajado como consultores externos en aproximadamente 150 empresas diferentes, tanto del sector público como del privado.
TECNICA	Cuestionario y entrevista.

CUESTIONARIO UTILIZADO.

CUESTIONARIO PARA ASESORES EMPRESARIALES EXTERNOS

EL PRESENTE TIENE COMO OBJETIVO RECABAR INFORMACION PARA UN ESTUDIO-TESINA SOBRE HABILIDADES GERENCIALES.

- 1.- EN EL ULTIMO AÑO DIO APOYO APROXIMADAMENTE A _____ ORGANIZACIONES.
- 2.- ESTAS EMPRESAS PERTENECEN AL SECTOR:

PUBLICO	_____ %	
PRIVADO	_____ %	100 %
- 3.- EL GIRO PRINCIPAL DE ESTAS EMPRESAS ES:

TRANSFORMACION:	_____ %
COMERCIO	_____ %
SERVICIOS	_____ %
- 4.- EN LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL DE ESTAS EMPRESAS QUE IMPORTANCIA HAN DADO, DESDE SU PUNTO DE VISTA, A LA FORMACION EN HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

MUCHA	_____
REGULAR	_____
POCA	_____
NADA	_____
- 5.- QUE IMPORTANCIA SE HA DADO A LA FORMACION DE HABILIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES.

- 6.- LA FORMACION DE HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES SE HA REALIZADO EN EL NIVEL:

DIRECTIVO	_____ %	
ALTA GERENCIA	_____ %	
GERENCIA MEDIA	_____ %	
SUPERVISORIO	_____ %	
TECNICO	_____ %	100 %
- 7.- CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS PERSONAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES PARA LLEVAR AL CABO UNA EFICAZ TOMA DE DECISIONES.

- | | | |
|----------------------------|-------|---|
| CARENCIA DE HABILIDADES | _____ | % |
| TEMOR DE TOMAR DECISIONES | _____ | % |
| FALTA DE INFORMACION | _____ | % |
| LIMITACIONES EN FACULTADES | _____ | % |
| OTRAS | _____ | % |
- 8.- COMO HA AFECTADO LA EPOCA DE CRISIS AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.
- 9.- DESDE SU PUNTO DE VISTA QUE MODELO TEORICO DE TOMA DE DECISIONES ES MAS EFICAZ PARA EL ESTILO DE LAS ORGANIZACIONES EN MEXICO.
- 10.- CUAL ES EL FACTOR QUE CONSIDERA MAS IMPORTANTE PARA LA EFICAZ TOMA DE DECISIONES.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

Después de clasificar y procesar los cuestionarios contestados, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1.- Las empresas a las que los asesores dan consultoría, pertenecen:

SECTOR PRIVADO



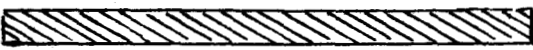


SECTOR PUBLICO

37.9%

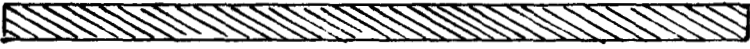
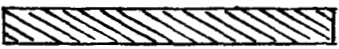



62.1%



- 2.- Los asesores consideran que la formación de habilidades para la toma de decisiones se ha realizado en el nivel:

DIRECTIVO	12.5%
	
ALTA GERENCIA	46.5%
	
GERENCIA MEDIA	33.5%
	
SUPERVISORIO	6.0%
	
TECNICO	1.5%
	

3.- Los principales problemas a los que se enfrentan las personas dentro de las organizaciones para llevar al cabo una eficaz toma de decisiones son:

CARENCIA DE HABILIDADES	49.4%
	
TEMOR DE TOMAR DECISIONES	22.2%
	
FALTA DE INFORMACION	20.0%
	
LIMITACIONES EN SUS FACULTADES	7.3%
	
OTRAS RAZONES	1.1%
	

INTERPRETACION Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO:

En la mayor parte de los casos se considera que la toma de decisiones es un factor importante para lograr la eficacia y la eficiencia organizacional, y se considera que la época de crisis afecta en forma importante a la toma de decisiones dentro de las empresas.

Existen algunos modelos de toma de decisiones con mayor "popularidad", sin embargo, es necesario revisar en estudios futuros los resultados de su aplicación en las empresas.

Para la adecuada toma de decisiones, se considera que la capacidad de análisis y la propia habilidad para tomarlas son los factores mas importantes para su manejo eficaz.

Asimismo, se considera importante el adecuado manejo de los recursos para obtener calidad en la decisión.

Por lo antes expuesto, estimamos que el proceso de toma de decisiones, dentro de la empresa es, en la actualidad, deficiente, debido a la carencia de habilidades por parte de las personas que llevan al cabo este proceso. Es por lo tanto, recomendable se intensifiquen los cursos y seminarios de formación de ejecutivos, especialmente en los cuadros bajos de supervisión.

No existe un modelo teórico considerado como eficaz para el estilo de las organizaciones mexicanas y en el caso de poder formular alguno, éste no resultaría muy ejemplar.

Fuera de las preguntas, se pidió la opinión a los asesores si la crisis podría haber afectado a la toma de decisiones y el 100% opinó que así lo creía, lo que confirmó nuestra hipótesis original

CAPITULO V.- CONCLUSIONES.

A.- SOBRE EL TEMA INVESTIGADO.

Aprendimos mucho sobre el tema, en virtud de que tuvimos que leer muchos libros sobre la toma de decisiones, algunos de ellos no mencionados en la bibliografía que presentamos al final, debido a que no aportaban nada nuevo a lo mencionado -- por los autores que forman el marco teórico de esta investigación. Algunos otros libros recomendados, hablaban muy poco del tema o bien no los consideramos interesantes.

Uno de los mejores modelos de toma de decisiones, desde nuestro punto de vista, es el que presenta Ackoff que tiene todas las variables que intervienen en la planeación estratégica, sin embargo, nos inclinamos por hacer una combinación con el modelo de Ansoff que desarrolla con amplitud y suficiente claridad el plan de decisiones, y con el modelo de Ackoff que dá énfasis al sistema de control del mismo.

Ansoff supone en su plan de decisiones que todo va a salir bien y sólo establece decisiones correctivas para aquello que no de resultado satisfactorio, pero Ackoff establece su sistema de control desde el momento mismo de la planificación.

Podemos resumir lo anterior, diciendo que Ansoff planea y Ackoff controla en la planeación estratégica. Ambos métodos combinados resultan perfectos en su aplicación, para nosotros.

Estamos convencidos de que debe haber una planeación estratégica no solo en el campo de la administración de las empresas públicas y privadas,

sino en la vida privada de cada uno de nosotros.

En la planeación estratégica deben considerarse - los recursos que en la práctica son siempre escasos o limitados, lo que da lugar a que el administrador se vea en la necesidad de desarrollar habilidades adicionales para tomar decisiones con eficacia y eficiencia y poder lograr las metas pro--gramadas y los objetivos institucionales.

Nos extrañó mucho que durante la investigación no encontramos nada relacionado con la motivación, - el liderazgo y la capacitación que son factores - que consideramos deben estar interrelacionados -- con la toma de decisiones, pero la verdad es que nos falta mucho por estudiar en este tema. Así -- como aprendimos mucho, también se nos quedaron muchas dudas que posteriormente queremos aclarar -- como un complemento de este trabajo. Nos dimos -- cuenta que el tema es demasiado amplio para ser - estudiado con profundidad.

Encontramos que en la planeación estratégica apa--recen las decisiones como "árboles de decisión", con muchas opciones que tienen grados diferentes de riesgo, de probables situaciones y de proba---bles resultados esperados. Definitivamente, no es una situación de causa y efecto, sino que generalmente es un conjunto de causas que producen un -- conjunto de efectos interrelacionados en forma -- compleja, por lo que es recomendable, en muchos - casos, el uso de una computadora para evaluar cada una de las opciones y seleccionar con mas confianza la que se considere óptima.

Aunque Simon fué el precursor de la toma de deci--siones, su teoría está basada en situaciones y -- épocas ya pasadas, que no tomaron en cuenta nue--vos factores existentes en esta época, como son -

la guerra mundial, las actuales guerras entre naciones con repercusiones económicas, la inflación de carácter mundial y el inestable comercio internacional. Estos nuevos factores hacen necesario que se tomen nuevos criterios de evaluación para la toma de decisiones y que se establezca una planeación estratégica dentro de las empresas con el concurso de opiniones, conocimientos y habilidades de un grupo de directivos y de asesores especialistas en la materia.

Otra conclusión a la que llegamos, es que las personas que funjan como administradores deben tener habilidad innata para esta función. Por mucha capacitación o adiestramiento que se dé a una persona que no tenga esta vocación, nunca se logrará que sea un buen administrador. En cambio el que nace con esta habilidad, puede desarrollarla mediante la capacitación y actualización.

En la misma Universidad lo podemos constatar, que aunque todos los estudiantes tienen las mismas bases y supuestamente los mismos conocimientos, no todos ellos, al egresar, pueden llegar a los puestos directivos: algunos porque no saben cómo aplicar los conocimientos adquiridos, otros porque les da temor el aplicarlos y otros, las mas, porque definitivamente no les interesa estar en estos puestos en donde sienten que existe demasiada responsabilidad.

Creemos, a este respecto, que en algunas materias de la carrera se nos debería situar un poco mas dentro de la realidad administrativa, porque a veces estas materias son tan teóricas que se apartan del trabajo diario de las empresas.

B.- CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACION.

Desde un principio el grupo quedó bien integrado para la investigación, pues hemos formado un grupo de amigos casi desde la iniciación de nuestra carrera en la Universidad.

En nuestro grupo no hay líderes, pero tampoco -- personas pasivas. Todos trabajamos con igual --- energía y entusiasmo, y ésto da origen, a veces, a que nos enfrasquemos en discusiones largas, pe ro siempre llegamos a un acuerdo final, aunque - sea por mayoría.

La principal dificultad que tuvimos en esta inves tiguación y además la mas grave, fué la falta, en la primera fase, de una dirección adecuada, o pu diera ser a nuestra incapacidad para ver y com--- prender con claridad dicha dirección.

Lo cierto es que durante esta primera fase estuvi mos leyendo libros y mas libros sin saber cuál -- iba a ser el resultado final, o bien sin saber -- qué era lo que estabamos buscando. Sólo conocía-- mos el tema, pero no el objetivo de nuestro traba jo.

Tuvimos muchas frustraciones: hacíamos resúmenes de libros que después se nos decía que no eran de utilidad y que mejor leyéramos otros autores.

Lo mas grave se presentó cuando se nos dijo que - todo lo anterior no servía y que mejor cambiara-- mos de tema.

En este punto, solicitamos la ayuda de nuestro -- actual director de investigación, el maestro Pe-- dro Solís y la asesoría del licenciado Agustín -- Montaña. A partir de este momento, vimos con mu-- cha claridad la finalidad de la tesina, como for-- ma escrita del desarrollo de la materia "Semina--

rio de Investigación". De esta manera entendimos que la investigación misma es la parte medular y el tema el aspecto secundario y no al revés como originalmente creíamos.

Al principio de esta nueva fase no fué sencillo el trabajo de investigación y menos el de información, porque nos habíamos acostumbrado a sintetizar el pensamiento de los autores, pues no estábamos acostumbrados a dar nuestra propia opinión o teníamos miedo de hacerlo.

Es la primera vez, a lo largo de nuestra carrera universitaria en que se nos pide que expresemos nuestra opinión, aunque estemos equivocados, como nos dijo el Lic. Montaña, y ésto es nuevo para nosotros, porque la mayoría de los maestros sólo aceptan que expresemos las ideas que ellos nos enseñan. Estamos acostumbrados, en la Universidad, a memorizar y poco a aprender y a formar nuestra propia opinión.

Con la nueva dirección y asesoría trabajamos un poco mas de prisa y en dos meses pudimos terminar este trabajo que ahora presentamos a su consideración.

Finalmente, recomendamos a otros grupos de trabajo que utilicen una grabadora en las sesiones de discusión para que tengan material apropiado y puedan hacer sus resúmenes con sus propias palabras y que además lo hagan en un lugar cómodo, lejos de ruidos o personas que puedan interrumpir.

GUILLERMO, MARIA ELENA, NORA ELIZABETH, PATRICIA Y FRANCISCO.

BIBLIOGRAFIA:

- ACKOFF, RUSSELL L.- Un concepto de planeación de empresas.- Limusa.- México, 1972.
- ALTVATER, ELMAR.- Notas sobre algunos problemas - de intervencionismo de Estado en Sonntag, H.R y H.Valencillas.- El Estado en el capitalismo contemporáneo.- Siglo XXI.- México.
- ALVAREZ, JESUS A.- Las Relaciones Humanas. Ed.Jus México.
- ANSOFF, IGOR.- La estrategia de la empresa.- Ed. EUNSA.- Barcelona.
- ANTOLOGIA DE ADMINISTRACION.- Tomo I y II.- UAMI
- BRAVERMAN HARRY.- Trabajo y Capital Monopolista.- Ed. Nuestro Tiempo. México.
- BARNARD CHESTER.- The Functions of the Executive Harvard University Press.
- CROZIER MICHEL.- El poder informático. de C. Ba--lle y J. L. Peaucelle. Editions d'Organization 1972. Paris.
- CYERT Y MARCH.- Teorías de las decisiones económicas de la empresa.- Herrero. México.
- DRUCKER PETER.- El ejecutivo eficaz.- Hermes.- México.- 1975.
- FROMM ERICK.- La revolución de la esperanza.- F.C E.- México.- 1982.
- IBARRA EDUARDO y LUIS MONTAÑO H.- Apuntes del curso de Seminario de Administración Superior.-- México. 1985.

- IBARRA EDUARDO Y LUIS MONTAÑO H.- Mito y poder en las empresas.- Cuadernos Universitarios No. - 10.- UAMI.
- KEPNER CHARLES y BENJAMIN TREGOE.- El directivo racional.- Mc. Graw Hill.- México. 1974.
- KOONTZ HAROLD y CYRIL O'DONNELL.- Elementos de Administración moderna.- Mc. Graw Hill. México. 1981.
- MARCH JAMES G. y HERBERT A. SIMON.- Teoría de la organización.- Ed. Ariel.- España.- 1981.
- PERROW CHARLES.- La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo.
- RODRIGUEZ MAURO.- Psicología de la organización.- Ed. Trillas.- México.- 1981.
- RUSSELL HUGH y KENNETJ BLACK JR.- La conducta humana en los negocios.- Limusa. México. 1979
- SALINAS ALBERTO.- La reforma administrativa.- F.C E. México. 1980.
- SFEZ.- Crítica de la decisión. F.C.E.
- SHARKANSKY IRA.- Administración pública.- Edamex México. 1984.
- SIMON HERBERT.- El comportamiento administrativo Ed. Aguilar.- México. 1979.
- SIMON HERBERT.- La nueva Ciencia Gerencial.- Ed. Aguilar.- México.
- SIMON HERBERT y SMITHBURG Y THOMPSON.- Administración pública.- Ed. Aguilar.- México.

TABATONI PIERRE y PIERRE JARNIOU.- La dinámica de normas en la administración estratégica.- Trillas.- México. 1983.

WREN R.- Management and work humanization on the insurgent sociologist.- Vol. XI. No. 3.