

ESCUELA GRADUADA
DE ADMINISTRACION PUBLICA
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

SUMARIO

PRESENTACION

ARTICULOS:

LEONARDO SANTANA RABELL. José de Diego: pionero de la ciencia de la administración y la codificación administrativa en Puerto Rico.

MANUEL ANGEL MORALES. Incertidumbre organizacional: retos de adaptación y absorción organizacional.

ILEANA LACOT MARTINEZ. Algunas consideraciones en torno a la gestión de administración y supervisión en el sector de gobierno.

BEAUREGARD GONZALEZ ORTIZ. El concepto de política pública en la administración pública norteamericana.

ANGEL MEDINA VILLALBA. Automatización: opción emergente para la administración de la tecnología organizacional.

RAMON J. CAO GARCIA. Un análisis de las condiciones salariales del personal docente de la Universidad de Puerto Rico.

HORACIO MATOS DIAZ. Estudio de las aportaciones del personal docente de la UPR a la sociedad puertorriqueña.

ELIUD RIVERA LUCENA. La Universidad y un sistema de información estadística.

OMAR GUERRERO. Las ciencias camerales: el origen común de la ciencia de la administración y la economía política durante el absolutismo alemán.

ROGER L. KEMP. The Council-Manager Form of Government in the United States.

SECCION INFORMATIVA:

INDICE de tesis y seminarios sustitutos de tesis aprobados por la Escuela Graduada de Administración Pública.

Revista de

ADMINISTRACION

Pública

REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA

**PUBLICADA SEMESTRALMENTE POR LA
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACION PUBLICA
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

Ileana Lacot Martínez, Editora y Administradora

JUNTA EDITORA

Profesores

Manuel Frau Ramos
Beauregard González Ortiz
Angel Medina Villalba

Manuel Angel Morales
Saúl Pratts Ponce de León
Leonardo Santana Rabell

Investigador

José A. Orench Ramírez

Suscripción: \$4.00 al año. Números sueltos: \$2.50. Números especiales: \$5.00. La correspondencia relacionada con la Revista deberá dirigirse a: Revista de Administración Pública, Apartado 21839, U.P.R., Río Piedras, Puerto Rico 00931.

La Escuela Graduada de Administración Pública y la Revista de Administración Pública no se responsabilizan por las opiniones emitidas en los artículos, ni se identifican necesariamente con los juicios o apreciaciones de sus autores.

Revista de **ADMINISTRACION** *Pública*

1985

Escuela Graduada de Administración Pública
Colegio de Ciencias Sociales
Universidad de Puerto Rico

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACION PUBLICA

Dr. Ismael Almodóvar Presidente Universidad
de Puerto Rico

Dr. Eladio Rivera Quiñones Rector Interino
del Recinto de Río Piedras

Dr. Rafael L. Irizarry Decano Iterino
de la Facultad
de Ciencias Sociales

Dr. Manuel Angel Morales Director
de la Escuela Graduada
Administración Pública

Revista de
ADMINISTRACION *Pública*

VOL. XVIII

OCTUBRE, 1985

NUM. 1

INDICE

	Página
Presentación	v
José de Diego: pionero de la ciencia de la administración y la codificación administrativa en Puerto Rico, LEONARDO SANTANA RABELL	
Incertidumbre organizacional: retos de adaptación y absorción organizacional, MANUEL ANGEL MORALES	21
Algunas consideraciones en torno a la gestión de administración y supervisión en el sector de gobierno, ILEANA LACOT MARTINEZ	39
El concepto de política pública en la administración pública norteamericana, BEAUREGARD GONZALEZ ORTIZ	57
Automatización: opción emergente para la administración de la tecnología organizacional, ANGEL MEDINA VILLALBA ...	71
Un análisis de las condiciones salariales del personal docente de la Universidad de Puerto Rico, RAMON J. CAO GARCIA ...	91
Estudio de las aportaciones del personal docente de la UPR a la sociedad puertorriqueña, HORACIO MATOS DIAZ	107
La Universidad y un sistema de información estadística, ELIUD RIVERA LUCENA	133
Las ciencias camerales: El origen común de la ciencia de la administración y la economía política durante el absolutismo alemán, OMAR GUERRERO	145
The Council-Manager Form of Government in the United States, ROGER L. KEMP	155
Sección Informativa	165

INCERTIDUMBRE ORGANIZACIONAL: RETOS DE ADAPTACION Y ABSORCION ORGANIZACIONAL*

*Manuel Angel Morales**

Acerca de la incertidumbre

El mundo contemporáneo, las sociedad y sus instituciones parecen extrañas e inestables. La complejidad, el carácter aparentemente disipatorio de algunas de estas organizaciones, el aumento en la autoafirmación valorativa de grupos, las fuerzas económicas y políticas generan una tremenda incertidumbre social. Si esta condición no se atiende, el precio que pagarán las organizaciones será alto: pérdida de la capacidad de decisión crítica y estratégica; eliminación de la conducta de riesgo y posibilidad de transformar restricciones en oportunidades; reducción radical en alcances; y, dificultad para desarrollar un repertorio poderoso de respuestas.

Permitan aquí una exclamación: ¡Los seres humanos nunca hemos disfrutado de estados absolutos de certeza o determinación psicológica, organizativa o social. ¿Qué es la INCERTIDUMBRE?

La incertidumbre es un estado de las personas y las organizaciones con relación a la verdad que no debe confundirse con la probabilidad ni con la duda, aunque participa algo de ambas. Tiene lugar cuando razones contrarias solicitan el ascenso del entendimiento, cuando éste existe acompañado del temor de errar, o cuando se acepta como cosa puramente provisional. La incertidumbre le impone a las personas la prudencia y cautela en la

* Profesor y actual Director de la Escuela Graduada de Administración Pública, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Ponencia presentada el 16 de agosto de 1985, en ocasión de la celebración de la Duodécima Conferencia Anual de la Asociación Americana de Administración de Personal (ASPA), Capítulo de Puerto Rico.

En la preparación de este trabajo he dependido mucho de los siguientes autores y sus obras: Russell Stout, Jr., *Management or Control: The Organizational Challenge*, (Indiana University Press, Indiana), 1980; Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, (John Wiley & Sons, New York), 1982; Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, 1979; Kenneth E. Boulding, *The World as a Total System*, (Sage Publications, Beverly Hills), 1985; Isaac Levi, *The Enterprise of Knowledge: An Essay on Knowledge, Credal Probability and Chance*, (MIT Press, Mass.), 1985.

afirmación. Si las razones en pro o en contra se equilibran, tenemos la duda; si unas pesan más que las otras, la opinión. Mientras que la certeza es un "determinatio ad unum" la incertidumbre es sinónimo de una indeterminación intelectual, social y organizativa.

En la física, el "principio de incertidumbre" estipula que el producto de incertidumbres de dos cantidades relacionadas (el momentum de la partícula y su posición en el espacio) es igual o mayor que una constante. Esto significa que toda decisión que hace un investigador o administrador para aumentar la certeza respecto a una variable o problema en la organización se traduce casi automáticamente en incertidumbre para otra variable o problema.

En el sentido empresarial, a veces, la consecuencia de costos de dos o más cursos de acción conflictivos para la industria es constante. Siendo así, las compañías pueden alcanzar metas y objetivos a cambio de sacrificar o reducir certeza respecto a otras metas y objetivos. Es decir, cuanto más se orientan los esfuerzos a fin de precisar ciertos datos y condiciones para la empresa, más precisión se pierde respecto a otros datos y condiciones necesarios.

Nuestro punto es el siguiente: Las empresas necesitan formular estrategias efectivas para enfrentar la casi inevitabilidad de la condición de incertidumbre. Entonces, la paradoja que enfrentan las organizaciones contemporáneas estriba en generar capacidad para adaptar y absorber efectivamente incertidumbre de toda clase. Para alcanzar objetivos efectivamente, las organizaciones necesitan márgenes internos de certidumbre, predictibilidad o determinación. Por otro lado, para sobrevivir y ejecutar efectivamente sus operaciones, las empresas tienen que establecer nexos favorables con su ambiente, contexto social y mercados, los cuales le crean incertidumbre.¹

¿Cómo pueden arreglárselas las corporaciones, empresas e instituciones de todo tipo frente a esta situación? ¿Qué mecanismos utilizan y qué problemas específicos confrontan? Estos son algunos problemas que abordaremos en esta disertación.

Riesgo, incertidumbre y procesos de administración

En la teoría de decisión, el riesgo y la certidumbre se consideran como temas separados y la incertidumbre se aborda como una especie de modalidad de lo que constituye riesgo.² En una situación de riesgo se

¹ James D. Thompson, *Organizations in Action*, (McGraw Hill, New York), 1967.

² Charles O. Hardy, *Risk and Risk Bearing*, (University Chicago, California Press, Chicago), 1923.

pueden calcular ciertas probabilidades de que ocurra algo. Ahora bien, los estados de certeza constituyen condiciones especiales de riesgo, en que las posibilidades se conocen y las mismas pueden ir desde cero a por lo menos una.

Para efectos de programación no hay una diferencia del cielo a la tierra entre la condición de riesgo y la de certidumbre organizacional. Por ejemplo, las actividades de control de calidad (que implican un asunto de riesgo) pueden ser programadas toda vez que se acepte una tasa razonable de errores o de defectos. En una planta de manufactura electrónica se examinaron distintas dinámicas de presión y contra presión ejercidas por las actividades de producción y venta en dicha empresa. Consecuentemente, se estableció que al responder a estas presiones, el gerente de control de calidad se convierte él como actor corporativo en uno de los aspectos más importantes de todo el sistema de control de calidad y producción.³

La estructura cognoscitiva de los recursos humanos, su creatividad, imaginación y disposición a la innovación son factores fundamentales para la administración de la incertidumbre.

Siguiendo el ejemplo anterior, se advierte que los sistemas de control de calidad, gerencia y administración enfrentan las demandas de los clientes, inspectores y otros ejecutivos de la empresa. Los ejecutivos que absorben dichas presiones van creando las condiciones para que el equipo más amplio cumpla con los criterios de calidad y de producción que se consideran deseables. Siendo así, la clave del control de calidad implica el reconocimiento del sistema total de flujo de producción y la deseabilidad de mecanismos viables de retroalimentación en lo que a mercado, clientela y otros factores se refiera.

Para enfrentar incertidumbre las organizaciones necesitan desarrollar estrategias que permitan responder efectivamente a las demandas, reclamos y presiones del ambiente y así mantener condiciones favorables para las operaciones del sistema. Una tarea crítica para los gerentes y administradores consiste en incurrir en riesgos razonables para mantener a la organización protegida de situaciones de incertidumbre. Algunas conductas encaminadas a enfrentar situaciones de incertidumbre son las de programación, negociación, experimentación y dirección administrativa.

Cuando hay certidumbre acerca del conocimiento para establecer relaciones de causa y efecto y para especificar objetivos se pueden tomar decisiones programadas o rutinizadas. Ante la certeza para establecer

³ Edward B. Roberts, *Design of Management Control System: Managerial Application of System Dynamics*, (MIT Press, Mass.), 1978.

FIGURA I
SISTEMA DE DECISION EMPRESARIAL

		<u>Capacidad de Predicción*</u>	
		CERTIDUMBRE	INCERTIDUMBRE
POSIBILIDAD DE ESPECIFICAR OBJETIVOS	CERTIDUMBRE	Decisiones Programadas	Decisiones No Programadas, Pragmáticas, Esperimentales
		Modelos de decisión deterministas o estocásticos	Modelos heurísticos de decisión
		Eficiencia como criterio empresarial	Efectividad como criterio empresarial
	INCERTIDUMBRE	Decisiones Negociadas	Decisiones Autocráticas
		Efectividad como criterio empresarial	Dirección administrativa fuerte/imposición
			Problemas poco definidos/ elusivos

*(Inteligencia disponible para establecer relaciones de causa y efecto).

relaciones de causa y efecto, pero incertidumbre acerca de la especificación de objetivos, se adoptan decisiones negociadas. Frente a la incertidumbre para establecer relaciones de causa y efecto y certeza para especificar objetivos, las decisiones son de naturaleza pragmática. Si la incertidumbre es total, hay que tomar decisiones fuertes e imponer dirección empresarial.

Una cosa debe quedar clara, la capacidad de las organizaciones de administrar incertidumbre es un asunto difícil, pero no imposible. Para muchas organizaciones la condición de riesgo constituye una amenaza constante. Las organizaciones y sus representantes frecuentemente se ven obligados a tomar decisiones sobre la base de conocimiento imperfecto y acuerdos valorativos algo frágiles. Entonces la administración se relaciona con la posibilidad de formular cursos de acción que permitan la reducción del riesgo que enfrenta la organización y sus unidades. Se trata de realizar un aprendizaje más efectivo y obtener conocimiento más agudo respecto a los problemas y retos que enfrenta la organización.

Para alcanzar este propósito hay que persuadir a los participantes de la empresa a trabajar colectivamente en cierta dirección. Otra tarea fundamental para las empresas consiste en ajustar sus procesos de decisión. Cuando una organización no puede establecer por qué ciertas decisiones han sido tomadas, se dice que la misma opera sobre la base de la intuición o de simples improvisaciones. En tal caso, las estrategias de decisión pueden caracterizarse por las adivinanzas y la suerte. En este caso la suerte se define como algo que ocurre al azar y que beneficia a la organización. Las acciones de la empresa y sus ejecutivos se explican a partir del término "como si" esto fuera a ocurrir. Lo importante de este señalamiento es, que para enfrentar márgenes considerables de incertidumbre, los ejecutivos a veces incurren en riesgos organizacionales.

Ahora bien, si no se formulan preguntas, no se pueden articular contestaciones o soluciones. Sin un juego razonable de expectativas (formales e informales) no hay nada que buscar. Por otro lado, parece que "la suerte" acompaña a aquéllos que están preparados a descubrir, investigar y experimentar.

Para enfrentar incertidumbre los actores organizacionales necesitan descifrar los problemas de la empresa, dotarse de una dosis razonable de optimismo y estar en disposición de riesgo y experimentación.

Podemos observar que muchos gerentes y administradores frecuentemente ejecutan "como si" estuvieran adoptando las decisiones correctas, a pesar de que sus acciones están fundamentadas en intuiciones o

simples impresiones. Esto no excluye la posibilidad del error, pero hasta cierto punto reduce la incertidumbre para otros miembros de la misma organización.

Valga aquí un breve comentario para puntualizar ideas. En muchas organizaciones, la mera apariencia de certidumbre resulta absolutamente necesaria y útil para que otros miembros de la organización cooperen en los esfuerzos colectivos. Por eso en la antigua Grecia había la costumbre de matar la mensajero que ofrecía malas noticias. En las organizaciones contemporáneas, a veces, los empleados rechazan a los comunicadores crónicos de malas noticias. En la administración de las empresas hay que evitar las profecías autorealizables. Asimismo, si no se desarrolla cierta confianza en la capacidad de la organización y su cuerpo ejecutivo para tomar decisiones efectivas, no hay base fundamentada para la conducta de cooperación. No obstante, resulta necesario que esta premisa de trabajo se complemente con la capacidad de los gerentes y administradores de admitir errores y la posibilidad de beneficiarse de los mismos. Aludimos a la necesidad que tienen las organizaciones y sus actores de aprender de los errores administrativos de comisión u omisión. Cuando una empresa persiste en un proyecto, programa o producto, a pesar de la evidencia considerable de lo contrario, sus canales de detección o corrección de errores parece como que no están funcionando. Desde esta perspectiva se explica que la Coca Cola ajustara parte de su producto a las necesidades de los consumidores, luego de identificar que un segmento considerable de mercado prefería una bebida más dulce y otro, la bebida tradicional. La capacidad de la empresa para corregir sus cursos de acción y adaptarse a grupos distintos de clientela se tradujo en dos productos y hasta la fecha, mayores ganancias.

Cuando una corporación no incluye en su diseño mecanismos para superar apreciaciones equivocadas, juicios falsos o situaciones negativas no anticipadas, reduce considerablemente la posibilidad de aprender o adaptarse a los cambios en el mercado, circunstancias políticas y disloques internos en la organización. Las consecuencias de no advertir o reconocer errores, pueden llevar a la empresa a la quiebra, parálisis de sus servicios, detenimiento del proceso de producción y a otras condiciones que no son deseables. Resulta un imperativo para la gerencia distinguir entre riesgo, certidumbre e incertidumbre organizacional. Lo que en un momento se considera incierto, en otro puede ser parte de una acción organizacional agregada y convertirse en una condición menos riesgosa o de certeza relativa sujeta a que se corrijan ciertos errores en la corporación.⁴

⁴ F.T. Pearce, *Business Intelligence System: The Need, Development and Integration*, (Industrial Marketing Management 5), 1975, 123.

Sicología de la conducta empresarial

Desafortunadamente los cálculos de riesgos que se establecen para la mayoría de las circunstancias empresariales no son muy precisos. A pesar de que se realizan cálculos implícitos todo el tiempo en las empresas, el potencial de error es mucho más alto que las medidas de seguridad que adopta la organización. El riesgo debe ser asediado por lo menos para generar proposiciones de que “si una cosa ocurre, esta otra cosa se pudiera hacer” en la organización.

Para enfrentar incertidumbre las organizaciones y sus representantes necesitan formular proposiciones o embarcarse en ejercicios variados de simulación respecto a condiciones internas y externas.

Nuestro argumento debe quedar claro: La acción empresarial y corporativa se fundamenta en la articulación de proposiciones que frecuentemente contienen márgenes de riesgo. La conducta de hablar “como si” una cosa fuera a ocurrir es una manera de enfrentar incertidumbre. A pesar de que los ejecutivos, gerentes, técnicos y administradores en general toman riesgos, los mismos no son jugadores vulgares. Estos tratan de capitalizar en oportunidades para reducir incertidumbre, pero advierten que tal condición no puede superarse totalmente.

Hace más de cincuenta años que Charles Hardy, en un trabajo clásico sobre riesgos y seguros; observó que no hay escapatoria total, presente o futura a la condición de incertidumbre. La tarea fundamental de gerencia y administración consiste en administrar inteligentemente los riesgos organizacionales. Al ejecutar proyectos y actividades expuestas a perderse o a no verificarse, los actores organizacionales absorben incertidumbre que de otra manera convertiría a la empresa en una estructura totalmente impotente. Esta conducta es la esencia misma de la lógica empresarial y significa que hay algunas personas en la corporación que ven (anticipan) situaciones que para otras pasan totalmente inadvertidas; implica que hay algunas personas en la empresa que están dispuestas a traspasar la zona de seguridad, aceptación e indiferencia con tal de adelantar efectivamente los mejores propósitos de la corporación y simultáneamente beneficiarse ellos mismos. Entonces, para enfrentar incertidumbre las organizaciones y sus actores necesitan evocar conducta genuinamente empresarial que se caracteriza por contingencias y proximidad de éxitos y fracasos. Cuando los ejecutivos experimentan más éxitos que fracasos personales y organizacionales se produce una correspondencia productiva entre el individuo y la organización. El historial de éxitos personales y organizacionales permite alguna predicción.

No todos los miembros de una organización están dispuestos a incurrir en los mismos niveles de riesgo. Por eso es que existe la psicología del empresario en la administración de los procesos decisionales de la industria, negocio o corporación. El riesgo incluye no solamente a la organización, sino a los actores que toman las decisiones. Los ejecutivos deciden, toman riesgo, se mantienen sensitivos y alertas a los errores y aceptan la responsabilidad por las consecuencias de sus acciones. Por esto deben ser reforzados o penalizados.

Un sistema amplio de incentivos corporativos resulta necesario para inducir a las personas a incurrir en riesgos y administrar constructivamente la incertidumbre.

Existen diferencias marcadas en el grado de incertidumbre que los participantes de una organización están dispuestos a aceptar. Aquéllos que se les hace difícil decidir en situaciones de ambigüedad ceden su responsabilidad a otros más intrépidos. Los gerentes al aceptar dicha aventura cargan con las consecuencias de sus comportamientos, pero también se les debe reconocer toda autoridad, status y posición a partir de lo sensitivo de sus ejecutorias. Por tal motivo, la autoridad y jerarquía que se confiere debe corresponder con la habilidad para aceptar responsabilidad y tomar decisiones críticas para la organización.

Ante estados de incertidumbre, los recursos humanos de la empresa deben decidir si ellos son parte del problema o de la solución de la empresa.

Cuando algunos actores absorben incertidumbre para la organización, esto reduce incertidumbre para otros. Siendo así, las organizaciones no pueden diseñarse totalmente verticales (jerárquicas) u horizontales (planas). En el primer caso hay una distribución de incentivos marcadamente desigual y en el segundo se hace muy difícil asignar responsabilidad por los errores que pueden ser comunes. Todos conocemos que los procesos de decisión totalmente jerárquicos son un mito. Los directores corporativos, ejecutivos y gerentes no toman decisiones en el vacío. Los mismos dependen de la información, conocimientos o premisas de decisión que surgen de otros núcleos o niveles de la empresa.

Deseamos enfatizar lo siguiente: en el proceso de enfrentar incertidumbre las organizaciones y sus representantes no pueden negar el potencial de su propia conducta empresarial. De aquí la necesidad de desplazar, amortiguar o insular a algunos elementos, componentes o unidades de la empresa de la incertidumbre que puedan enfrentar. En esta situación los ejecutivos y gerentes a veces se convierten en chivos expiatorios cuando algo va mal para la empresa. Cuando las decisiones se toman de manera

totalmente colectiva, como es el caso de las organizaciones menos burocratizadas, se hace muy difícil establecer responsabilidad por los errores. Al ceder la tarea a un individuo o grupo, la responsabilidad puede ser fijada con certidumbre. Si los agentes de decisión no producen, los mismos pueden sustituirse. Si todo el mundo es responsable por la decisión, entonces nadie lo es en realidad. Por eso es que con frecuencia se escucha a las personas decir lo siguiente: "Yo no fui quien tomó esa decisión."

Elaboremos acerca de la lógica de autoridad del incumbente. Los actores de la organización aceptan la autoridad, no porque se vean forzados hacerlo, sino porque significa responsabilidad, status, prestigio, visibilidad y hasta cierto punto un objeto de problemas y ataque mayor. La autoridad del incumbente no es una cosa automática. La misma se le asigna a las personas cuando se reconoce la legitimidad de las acciones y las decisiones que ejecutan. Esto ocurre así siempre y cuando el agente de decisión sea sujeto a la prueba de la experiencia. Los profesionales que absorben incertidumbre para la empresa se hacen responsables por otros miembros de la organización y se convierten en intermediarios entre la empresa y el ambiente, contexto social o mercado. Solamente así se puede hablar de gerentes y administradores exitosos los cuales se hacen dignos de la autoridad que la empresa les confiere. Se trata de establecer y administrar correspondencia entre los asuntos internos o externos de la empresa. Las consideraciones de cuna, riqueza y presencia autoritaria, pueden ayudar a alcanzar poder, pero no constituyen por sí solos característica de lo que significa un ejecutivo, gerente o administrador exitoso.

La moraleja es la siguiente: la función gerencial requiere el ejercicio del juicio que siempre envuelve la posibilidad del error. Consecuentemente, adoptar responsabilidad por la corrección de las decisiones es una condición necesaria para que otros miembros del grupo acepten la dirección del ejecutivo, gerente o administrador. En muchos casos los actores continuarán ejecutando funciones algo rutinarias para la empresa, pero también deben incurrir en proyectos de riesgo y asumir dicha responsabilidad.

Otra función crítica de gerencia y administración consiste en desarrollar destrezas para enfrentar cambios rápidos, visibles y dramáticos que generan incertidumbre para la organización. Si las posibilidades de cambios o innovaciones fueran eliminadas de las organizaciones, no habría necesidad de ejecutivos, gerentes o administradores. Las técnicas de proyecciones ayudan a reducir la incertidumbre, pero no la eliminan. Con frecuencia los que realizan la responsabilidad por las decisiones y en ocasiones los ejecutivos no le prestan mucha atención a este asunto. Es decir, que los actos proyectivos muchas veces se encuentran muy distantes de los procesos reales de decisión empresarial.

Después de todo, ninguna organización ha sido capaz de construir una bola de cristal que le permita anticipar, encapsular o conocer el futuro. A veces mientras más tratamos de predecir el futuro por vía de los equivalentes de una bola de cristal, mayor es la posibilidad de terminar comiéndonos el cristal.

Así mismo, los procesos de decisión no constituyen actividades que se ejecutan en contextos totalmente cerrados y aislados de la realidad político-social. La idea de que la organización tiene la capacidad de afectar su mercado, puede ser un mito necesario para la acción corporativa. A veces, para administrar efectivamente la organización hay que explotar ese mito, pero no hacerse víctima del mismo. Hay que examinar cómo las organizaciones adoptan decisiones, cuál es su contexto, cuáles son sus circunstancias y cuál es el problema que desean atender. Estas preguntas tienen que abordarse como parte del proceso de administración de la incertidumbre. Como parte de esta gestión, podemos averiguar cómo una persona, grupo o unidad toma decisiones críticas en una corporación. Esto siempre será un asunto empírico. Las decisiones que se toman en la empresa comprometen su presente y futuro, según sea el caso.

Siendo así, el administrador astuto o sagaz busca no solamente legitimidad, sino evidencia para justificar el proceso de decisión.

Estrategias organizacionales

La incertidumbre es una condición natural para las organizaciones y se pueden identificar maneras de enfrentar la misma.

Braybrooke y Lindblom han identificado dos enfoques organizacionales relacionados con el proceso de decisión y administración de incertidumbre: el sinóptico y el incremental.⁵ El enfoque o la estrategia sinóptica se caracteriza por un esfuerzo formal y comprensivo para enfrentar y solucionar problemas; y, por una estrategia administrativa que requiere casi conocimiento perfecto o fe absoluta en las actividades organizacionales.

Por su parte, el enfoque o estrategia incremental resulta más modesta e implica la formulación de unas bases organizativas dictadas por el grado de información o conocimiento que hay disponible. No obstante, no parece que resulta muy sabio la idea de perseguir un ideal, promesa o estrategia que requiera conocimiento perfecto en un mundo por naturaleza imperfecto. Si sabemos que no se pueden examinar todas las alternativas, necesitamos un criterio o una regla que nos oriente respecto hasta dónde vamos a buscar. La estrategia incremental detiene la bús-

⁵ Braybrooke, David y Lindblom, Charles E., *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*, (The Free Press, New York), 1970.

queda de acuerdo al límite de conocimientos disponibles. Este término se relaciona con el concepto de la satisfacción.

Como nos ha ilustrado Herbert A. Simon, los seres humanos y las organizaciones en raras ocasiones optimizan o maximizan. Por el contrario, lo que hacen es satisfacer. A mayor conocimiento disponible (posibilidad de formular estrategias de acción viables o factibles para la ocasión) mayor la capacidad que tendrá la empresa o la corporación para absorber incertidumbre. El conocimiento acerca de las condiciones imperantes y de los status prospectivos que se desean alcanzar es una fuente de posibilidades. Si un futuro deseado se valoriza tanto que la consecución del mismo amerite cualquier costo, entonces no hay problemas.

Los departamentos de recursos humanos deben constituirse en centro de investigación, inteligencia y conocimientos intra e inter-empresariales.

Otra vez, la diferencia entre un presente indeseado y un futuro deseado para las empresas y las corporaciones radica, entre otras cosas, en la base de conocimiento que se puede generar para superar la brecha entre estos dos estados de tiempo.

Con frecuencia se critica que las estrategias incrementales dictan cambios modestos o pequeños, pero esto no es necesariamente correcto. La estrategia incremental para enfrentar la incertidumbre no pasa por alto modificaciones cualitativas de gran escala, siempre y cuando esté presente el conocimiento pertinente acerca de estados presentes y futuros que desea la empresa.

Cuando el conocimiento y la certeza empresarial es alta respecto a los medios, se podrán tomar decisiones y embarcarse en los proyectos que sean necesarios o deseados. Cuando el conocimiento es poco o incierto, la conducta empresarial o corporativa tiene que ser de cautela. Embarcarse en reorganizaciones cambios o proyectos comprensivos y amplios frente a una condición de conocimiento imperfecto, aumenta considerablemente la probabilidad del error, ya que no se pueden considerar otras posibilidades. Tratar de alcanzar la mejor manera de hacer las cosas cuando hay ausencia de conocimiento, es una estrategia que puede dirigir la empresa al desastre. La programación o acción prematura, es decir, aceptar la proposición "como si fueran las cosas" equivalentes a hechos, es una ilusión empresarial predicada en ideología o factores normativos, y no necesariamente en hechos completos.

A veces los problemas de las empresas resultan tan urgentes, que cualquier consideración de costo o beneficio, aun marginalmente, es imposible. En tal condición, no se puede hablar de decisiones corporativas. Las decisiones son opciones que se basan en hechos o valores. Si una empresa

está tan restringida que no tiene opciones, para todos los efectos su conducta está predestinada al fracaso (la suerte ya está echada). Afortunadamente estas situaciones son muy raras. Cuando se dice que cualquier condición es mejor que las que imperan en el presente, no se puede pasar por alto que es está expresando una preferencia normativa o valorativa. En esta situación, la corporación para todos los efectos está jugando o apostando al futuro. A veces no se puede leer el futuro, pero las organizaciones apuestan a él de cualquier manera.

Para enfrentar la incertidumbre, la empresa que evoca estrategias incrementales incurre en cautela o investiga posibilidades o escenarios alternativos. Cuando se desea enfrentar incertidumbre la medida no debe ser la optimización o el ideal sinóptico comprensivo, en el que la práctica irrealizable impere. La organización debe mejorar los canales de información y reconocer la constante probabilidad del error. Una manera sencilla de enfrentar incertidumbre organizacional consiste en aprender de los errores e implementar una serie de medidas que la empresa puede utilizar para trabajar en esta dirección.

Por ejemplo, el legítimo uso de las redundancias, reservas y duplicación es un paso en dicha dirección. Cuando creamos reserva de emergencias en puntos sensitivos para la corporación, aumentamos la capacidad general del sistema. Esto se logra efectivamente a través de la incorporación de actividades variadas de investigación y evaluación organizacional. Los gerentes y administradores existosos hacen muchas de estas cosas por la vía informal y establecen redes de comunicación e información que resultan pertinente para los procesos de decisión empresarial.

Una de las grandes maravillas del ser humano es que las acciones y comportamientos que han significado un salto considerable hacia lo desconocido resultan posteriormente mucho más importante por la información y el conocimiento que añaden a lo ya conocido. Pero en gerencia y administración no se desea una condición constante de sorpresas. El poder de la organización a veces radica en su capacidad para rutinizarse tareas o reducir sorpresas. La cadena de Hoteles Holiday Inn, por ejemplo, se anuncia indicando de que no hay sorpresas en sus hoteles. Se indica que todos los cuartos, comidas y servicios se ofrecen tal y como los clientes esperan. A lo mejor no se encuentra excelencia, pero tampoco se encontrará desastre. El contenido de su mensaje va dirigido a reducir elementos de sorpresa que pueden resultar desagradables para los clientes en general.

Más acerca de la administración de la incertidumbre

Vamos a recapitular. Los profesionales, gerentes y administradores efectivos saben lo que es apropiado o inapropiado para cada situación. Ellos adoptan varias estrategias a los requerimientos de tareas particu-

lares. Esta adaptación implica que los profesionales tendrán que incurrir en riesgos y decidir por la organización. Al tomar riesgo, los administradores no ejecutan a ciegas y tampoco juegan con el futuro de los recursos de la empresa. Por el contrario, ellos realizan cálculos implícitos, aunque precisos, acerca de los factores que rodean un problema. Luego deciden, pero la decisión queda condicionada por las posibilidades de aceptación, el potencial de implementación y los resultados concretos que se produzcan. Este proceso genera excitación productiva y también tensión personal y organizacional.

Otro grupo de estrategias empresariales son las siguientes. Cuando se enfrenta incertidumbre se puede distinguir entre problemas de desarrollo o de producción corporativa.⁶ Los problemas de desarrollo son aquellos para los cuales no existe una tecnología probada ni tampoco acuerdos valorativos sobre los mismos. Los problemas de producción son el resultado de brechas entre el conocimiento y la disponibilidad de ciertas tecnologías o desacuerdos menores en una estructura de consenso organizacional bien desarrollada. Para enfrentar la incertidumbre hay que decomponer los problemas para dirigir la atención empresarial hacia los problemas y no necesariamente hacia la jerarquía organizacional, separar los problemas de consideraciones exclusivamente personalistas; y, alejar a la organización del efecto de Halo. Si alguien en la base descubre un problema, éste no es importante porque los problemas importantes radican en la parte superior de la empresa. ¡Nada más peligroso para la organización que la generalización de esta interpretación! ¡La atención ejecutiva no hace que un problema sea automáticamente importante!

FIGURA II

FUNCION

	Desarrollo	Producción
Acuerdos sobre valores	Bajo	Alto
Conocimiento técnico	Bajo	Alto
Dominio/Alcance escala del problema	Grande	Reducido
Estrategia de decisión/acción	Pragmática Negociación	Programación

⁶ Russell Stout, Jr., *Management or Control: The Organizational Challenge*, (Indiana University Press, Indiana), 1980. Estoy en deuda con este amigo y colega por gran parte de la conceptualización de este trabajo.

La incertidumbre es consecuencia de la función y propiedades de los problemas que enfrenta la empresa.

Veamos las características de los problemas y funciones de desarrollo y producción.

Los problemas de desarrollo generan más incertidumbre y constituyen asuntos que demandan prioridad de parte de los gerentes y profesionales de la organización. A veces surgen como problemas ambiguos que apuntan a la necesidad de innovación, aplicación novel de tecnología y conocimientos o a una renegociación de incentivos o posiciones para la organización. Por otra parte, las funciones o problemas de producción a veces se descomponen y tienen que tratarse como si fueran actividades de desarrollo.

La administración de la incertidumbre está directamente ligada al estudio del error y de la obsolescencia que significa una reducción considerable en la efectividad de la empresa y sus participantes. Este es un asunto de higiene para la organización y debe servir para el estudio y generación de conocimientos (verdades) que mejoren la ejecución de la empresa. La combinación de certeza subjetiva (particular) e incertidumbre objetiva (generalizada) es una fórmula de desastre o quiebra para la organización. La incertidumbre es sinónimo de ignorancia, escasez de conocimiento crítico y no puede encararse sin una estrategia flexible de experimentación y creación de opciones.

Existen otras estrategias o modelos de acción para enfrentar incertidumbre. Richard M. Cyert y James G. March han preparado un modelo de decisión y aprendizaje empresarial.⁷ El mismo prescribe las siguientes actividades de administración: resolución de conflictos; desplazamiento de incertidumbre; investigación de problemas concretos; aprendizaje organizacional.

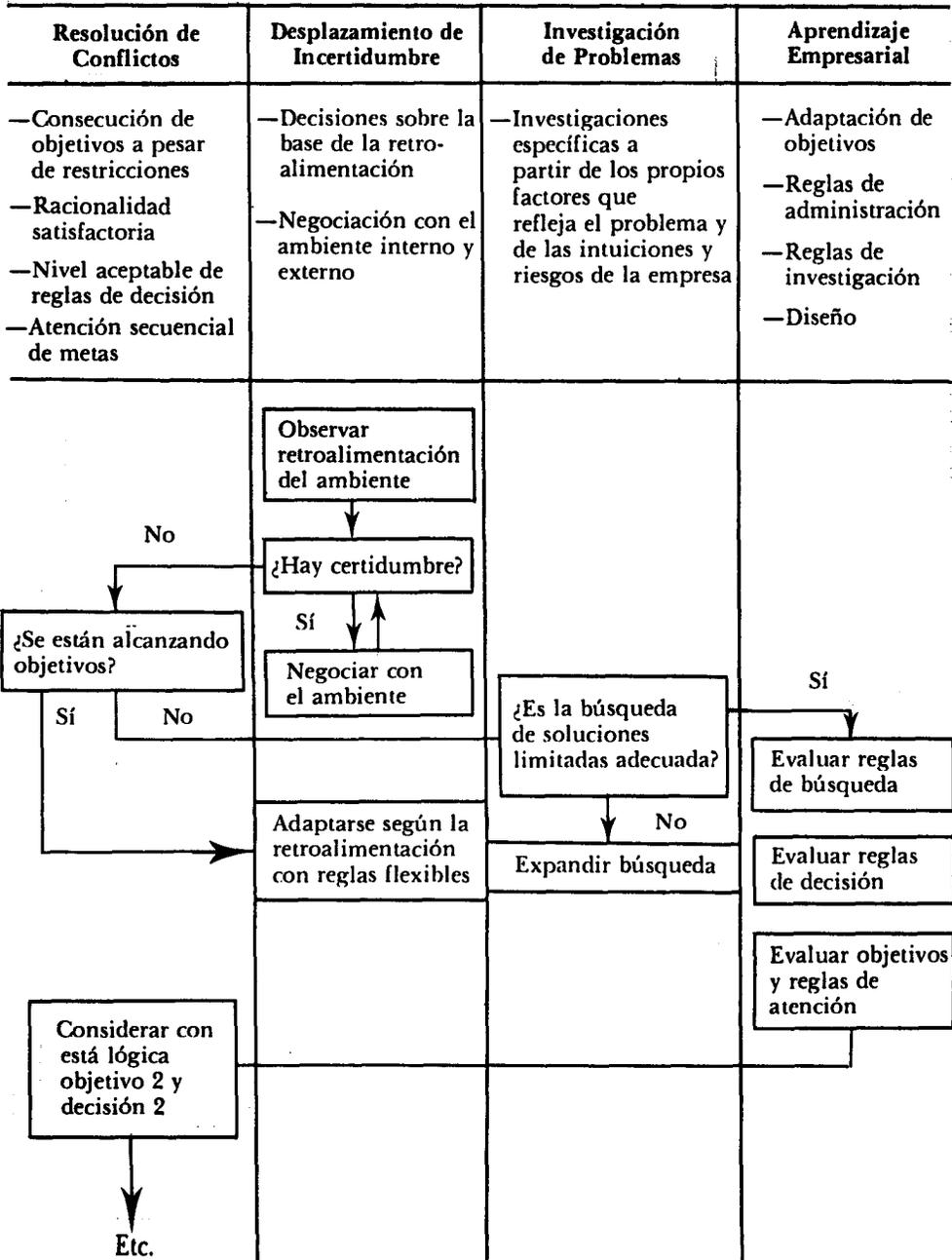
El otro modelo de Lawrence y Lorsch estipula que la empresa debe diferenciar su estructura y estrategias de decisión/acción de manera de articular con las características del ambiente.⁸ Además, las organizaciones deben integrar sus actividades para alcanzar sus objetivos. Todo crecimiento aritmético de la empresa debe acompañarse por esfuerzos geométricos de integración que reducen márgenes considerables de incertidumbre.

⁷ Richard M. Cyert and James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall), 1963.

⁸ Paul R. Lawrence and J.W. Lorch, *Organization and Environment*, (Homewood, Ill.), 1969.

FIGURA III

PROCESO EMPRESARIAL



Otras dos figuras resultan pertinentes:

FIGURA IV
PROBLEMAS E IMPLICACIONES

Problema	Implicación
*Poder	*Administrar dinámicas político-corporativas asociadas con cambios
*Ansiedad	*Motivar conducta constructiva frente al cambio
*Administración	*Estrategia (formulación) de transición

FIGURA V
**ADMINISTRACION INTRACORPORATIVA DEL CAMBIO
EN CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE**

Administración de Dinámicas Político-Corporativas

1. Crear un grupo sofisticado de peritaje y programación
2. Diseñar un sistema de incentivos para los que encaran riesgos para la empresa
3. Aumentar visibilidad de algunos participantes.

Motivar Conducta Constructiva

4. Crear una visión del Futuro
5. Fomentar el trabajo de equipo y cooperación
6. Definir el futuro como estados de transición.

Administrar la Transición

7. Definir una serie incremental de transiciones hacia el futuro
8. Anexar la producción de inteligencia y los procesos de gerencia y administración
9. Aumentar la comunicación intra- e inter-corporativa en todas las direcciones

Señalamientos de cierre

A veces se sabe que hay un conocimiento pertinente acerca de las organizaciones que resulta pertinente a los procesos de gerencia y administración, pero que es sumamente difícil implantar porque las empresas tienen unos conocimientos y programas en uso que pueden entrar en contradicción con las posibilidades de cambio.⁹ De hecho, una de las maneras más negativas para la empresa o la corporación, en lo que a la incertidumbre se refiere, resulta en afincarse fuertemente al pasado o a la tradición. La aplicación del conocimiento y la programación exitosa varía de acuerdo a la situación, el contexto o el mercado y en esto estriba la diferencia entre estrategias viejas y estrategias nuevas.

Según se mueva la empresa de situaciones conocidas (y sólo el pasado puede ser conocido en detalle) la misma se acelera a condiciones mayores de incertidumbre. Entonces hay que formular estrategias de acción de acuerdo a las posibilidades política, económicas y administrativas. Por ejemplo, nosotros pensamos que probablemente el sol saldrá mañana otra vez, tal y como sucedió ayer. No hay ninguna garantía de que esto ocurra. Tampoco podemos saber si realmente ocurrirá. La predicción se hace sólo a partir de una confianza casual. Esto parece que describe la base de conocimiento de los seres humanos y algunas empresas: se observa el patrón de comportamiento pasado y se advierten ciertas irregularidades a partir de las cuales se configuran aproximaciones a la realidad. Paulatinamente se van corrigiendo estas aproximaciones según se descubre el error y nos movemos a otro juego de relaciones más complicado y más informado y se repite este proceso sucesivamente.

El punto es el siguiente: en raras ocasiones la empresa cuenta con la totalidad del conocimiento que se necesita. Además, la misma no puede continuar como un sistema cerrado sin referentes externos que ofrezcan información, pero que provocan incertidumbre. Cuando no se puede anticipar el futuro, cuando hay escasez relativa de conocimiento y de información no se puede controlar. Surge así el verdadero reto para la ingenuidad e inteligencia humana y para el efecto de amplificación de ideas que pueden tener las empresas.

Las tareas y responsabilidades principales de los ejecutivos, gerentes y administradores consisten en mover paulatinamente a la empresa de estados considerables de incertidumbre a situaciones manejables que puedan enfrentarse con conocimiento imperfecto y condiciones para las cuales se puedan establecer relaciones de causa y efecto.

⁹ Chris Argyris, *Reasoning, Learning and Action*, (Jossey-Bass Inc., San Francisco), 1982.

Mientras más sólida es la base de conocimiento de toda clase para la empresa, mayor es su capacidad de enfrentar incertidumbre.

Reciban otra advertencia: es posible extrapolar lo que conocemos del pasado hacia el futuro siempre y cuando la empresa se mantenga sensitiva a la posibilidad de la apreciación equivocada.

No se debe perder de perspectiva que con frecuencia los ejecutivos y gerentes trabajan con hipótesis o proposiciones administrativas y no con verdades eternas o universales. Es posible proyectar el pasado hacia el futuro siempre y cuando la empresa y sus participantes aprendan de los errores. Cuando las tecnologías de programación empresarial se convierten en simples ejercicios de fe se asume una falsa determinación de efectos que se convierten en guías muy peligrosos para la acción corporativa.

Articulamos aquí una última proposición:

El conocimiento verdadero es inversamente proporcional a la posibilidad mayúscula del error.

Vivimos tiempos de turbulencia, paréntesis, cambios y cuestionamientos de todas clases. Con nuestras capacidades potenciales estos son tiempos formidables y fantásticos para estar vivos...