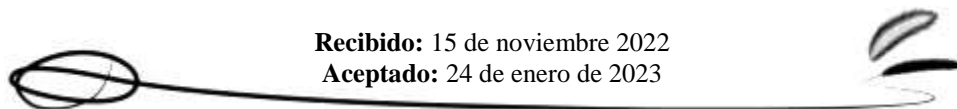


La toma de decisión gerencial bajo una modalidad no convencional

Ricardo Marcano Vera¹

Recibido: 15 de noviembre 2022

Aceptado: 24 de enero de 2023



Resumen

En este artículo, sustentado en el método documental, se realizó una revisión bibliográfica que permitió partir de la premisa según la cual la gerencia es una actividad esencialmente práctica, por lo cual en su ejecución cotidiana se van adquiriendo nuevas destrezas para emplearlas en la acción gerencial. Se asume, al pragmatismo como fundamento filosófico del oficio gerencial. A su vez, una de las funciones esenciales de los gerentes en las organizaciones es la toma de decisiones. Es por ello que todo gerente aspira a decidir bien, acertadamente. No obstante, en el proceso de toma de decisiones, el acierto no puede vislumbrarse. Lo que suele hacerse es observar su puesta en práctica, seguir su desarrollo y evaluar sus impactos y resultados. Los gerentes toman decisiones en contextos complejos, con información incompleta, sobre situaciones desestructuradas y con límites de tiempo. En estas circunstancias, el modelo clásico racional instrumental para la toma de decisiones resulta incompleto e inadecuado, toda vez que el mismo parte de la premisa según la cual el decisor cuenta con información completa y perfecta. Ello, como se sabe, no es posible. Visto el alcance limitado del modelo racional instrumental, el gerente, sin dejar de ser un sujeto racional acotado, busca emplear todas sus capacidades de las cuales dispone y apela a distintos esquemas al momento de tomar decisiones. Entre los factores no convencionales que utiliza el gerente para adoptar decisiones, se encuentra la intuición, veremos entonces, como esta variable puede resultar apropiada para el gerente al momento de decidir.

Palabras clave: Toma de Decisiones, Práctica. Racional, Intuición.

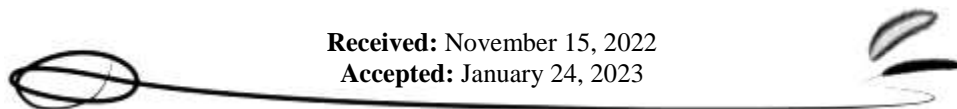
¹Venezolano. Sociólogo (Universidad Católica Andrés Bello), Maestría en Ciencias Políticas (Universidad Simón Bolívar) y Doctorado en Gerencia (Universidad Central de Venezuela) Profesor investigador de la Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela. (UNIMET). Correo electrónico: rmarcanovera@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1559-0827>

Management decision-making under an unconventional modality

Ricardo Marcano Vera²

Received: November 15, 2022

Accepted: January 24, 2023



Abstract

In this article, based on the documentary method, a bibliographic review was carried out that allowed us to start from the premise that management is an essentially practical activity, therefore, in its daily execution, new skills are acquired to be used in managerial action. In this sense, pragmatism is assumed as the philosophical foundation of the managerial profession. In turn, one of the essential functions of managers in organizations is decision-making. That is why every manager aims to decide well, that is, correctly. However, in the decision-making process, success cannot be envisioned. What is usually done is to observe its implementation, monitor its development and evaluate its impacts and results. It should be noted that managers make decisions in complex contexts, with incomplete information, in unstructured situations and with time constraints. Under these circumstances, the classical rational instrumental model for decision making is incomplete and inadequate, as it is based on the premise that the decision maker has complete and perfect information. This, as you know, is not possible. Given the limited scope of the instrumental rational model, the manager, while still being a delimited rational subject, seeks to use all his available capacities and, thus, resort to different schemes in decision-making. Among the non-conventional factors that the manager uses to make decisions, there is intuition, so we will see how this variable can be suitable for the manager when making a decision.

Keywords: Decision Making, Practice, Rational, Intuition.

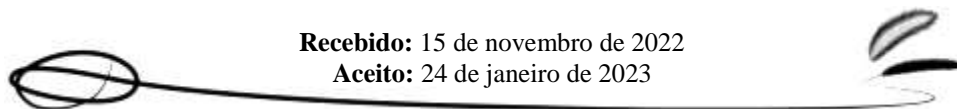
²Venezuelan, Sociologist (Universidad Católica Andrés Bello), Master's Degree in Political Science (Universidad Simón Bolívar, and Doctorate in Management (Universidad Central de Venezuela). Professor at the Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela (UNIMET). E-mail: rmarcanovera@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1559-0827>

Tomada de decisão gerencial sob uma modalidade não convencional

Ricardo Marcano Vera³

Recebido: 15 de novembro de 2022

Aceito: 24 de janeiro de 2023



Resumo

Neste artigo, com base no método documental, foi realizada uma revisão bibliográfica que nos permitiu partir da premissa de que a gestão é uma atividade essencialmente prática, portanto, em sua execução cotidiana, são adquiridas novas competências para serem utilizadas na ação gerencial. Nesse sentido, o pragmatismo assume-se como fundamento filosófico do ofício gerencial. Por sua vez, uma das funções essenciais dos gestores nas organizações é a tomada de decisão. É por isso que todo gestor almeja decidir bem, ou seja, corretamente. No entanto, no processo de tomada de decisão, o sucesso não pode ser vislumbrado. O que geralmente se faz é observar sua implementação, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus impactos e resultados. Deve-se notar que os gerentes tomam decisões em contextos complexos, com informações incompletas, em situações não estruturadas e com limites de tempo. Nessas circunstâncias, o modelo instrumental racional clássico para a tomada de decisão é incompleto e inadequado, pois se baseia na premissa de que o decisor possui informações completas e perfeitas. Isso, como se sabe, não é possível. Dada a abrangência limitada do modelo racional instrumental, o gestor, sem deixar de ser um sujeito racional delimitado, procura utilizar todas as suas capacidades disponíveis e, assim, recorrer a diferentes esquemas na tomada de decisões. Dentre os fatores não convencionais que o gestor utiliza para tomar decisões, está a intuição, veremos então, como esta variável pode ser adequada para o gestor na hora de decidir.

Palavras chave: Tomada de Decisão, Prática. Racional, Intuição.

³Venezuelan, Sociologist (Universidad Católica Andrés Bello), Master's Degree in Political Science (Universidad Simón Bolívar, and Doctorate in Management (Universidad Central de Venezuela). Professor at the Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela (UNIMET). E-mail: rmarcanovera@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1559-0827>

Introducción

En este artículo, sustentado en el método documental, se procedió a una revisión bibliográfica mediante la cual se arribó a la premisa según la cual la actividad gerencial es un oficio de orientación práctica que se aprende desde la experiencia en el contexto donde opera el gerente. En este sentido, también se considera que el gerente está volcado a la acción, al hacer, a resolver asuntos que se le presentan, por tal motivo, se puede afirmar que el rasgo fundamental de la gerencia es la acción. De todo esto se desprende que el pragmatismo es una fuente filosófica fundamental para el oficio gerencial. Ello es así en tanto que el pragmatismo centra su atención en resultados prácticos, tangibles, que sean de utilidad para el ser humano. Para esta corriente filosófica un pensamiento es verdadero cuando resulta útil e impulsor de la vida. Asimismo, el pragmatismo considera al sujeto como artífice de la formación de la realidad.

Luego se indica que la práctica gerencial no es un trabajo ordenado, es más bien una actividad frenética, en la cual existen múltiples actividades en simultáneo, cambiantes, sorpresivas, fragmentadas que requieren de mucha habilidad para adaptarse a los cambios permanentes. De allí que se pueda sostener que el gerente pragmático está orientado a resultados apelando a sus competencias, habilidades y todas sus potencialidades con que cuenta. Los gerentes no tienen comportamientos y actividades rutinarias, por el contrario, frente a los asuntos que se le van apareciendo y los problemas que debe resolver, emplea sus habilidades sociales y políticas.

En cuanto a la toma de decisión gerencial, se señala que suele asumirse desde el enfoque de la racionalidad instrumental, es decir, desde el ajuste de medios hacia fines, en la cual se procura maximizar los resultados, luego de un balance de costo beneficio, donde se eligen el medio más eficaz para alcanzar el logro óptimo. Este enfoque no resulta realista en los contextos complejos de la actualidad. El gerente más bien actúa con información parcial, en situaciones novedosas y cambiantes, no estructuradas, con escaso tiempo para decidir y arribar a líneas de acción.

Frente a la complejidad actual del oficio gerencial, se afirma que es preciso que el gerente apele a toda su potencialidad, lo cual incluye su habilidad intuitiva, entendida como la capacidad de comprender aspectos de la realidad en forma instantánea, sin necesidad de pasar por un proceso lógico racional.

El pragmatismo como fundamento filosófico de la gerencia

Se parte de la concepción según la cual la gerencia es esencialmente una práctica realizada sobre la base de la experiencia, que procura el desarrollo de actividades cooperativas y colaborativas a los efectos de encausar las actividades en dirección a los objetivos que se traza la organización. En consecuencia, la gerencia es práctica y experimentación en la acción con el propósito de alcanzar resultados.

De acuerdo con Mintzberg (2010), la gerencia no es una ciencia y tampoco una profesión, se trata básicamente de una práctica. En la práctica se procede con acciones concretas con la intención de

solucionar, mejorar y transformar, superando ideas abstractas y preconcepciones teóricas. En síntesis, la gerencia es una práctica que se aprende, sobre todo, en la experiencia y está vinculada estrechamente al contexto. El gerente está volcado a la acción, al hacer, a resolver asuntos que se le van presentando, muchas veces, en forma inesperada.

Es en ese sentido, es que consideramos que el pragmatismo constituye una fuente filosófica del oficio gerencial, toda vez que esta corriente estima que hay que ir a la acción y resolver los problemas cotidianos, antes que dilucidar asuntos abstractos sin mayores efectos en las vidas de las personas. (Barrena, 2014)

En la corriente filosófica pragmática, lo útil es lo que sirve para organizar el modo de pensar, el mundo de las ideas o aquello que estructura un esquema que sirve de pauta rectora a la conducta. Asimismo, en el pragmatismo se sostiene que el pensamiento funciona como guía para la acción, y que, como tal, conecta con la experiencia pasada, las circunstancias del presente y las expectativas del futuro. Otra característica del pragmatismo es el sentido de oportunidad toda vez que incentiva aprovechar las ventajas en el momento que emerjan. (Barrena, 2014)

El pragmatismo se opone a la visión según la cual los conceptos humanos y el intelecto representan el significado real de las cosas. También rechaza la existencia de verdades absolutas, por el contrario, considera que las ideas son provisionales y están sujetas al cambio, que de seguro emergerá, en las investigaciones en el futuro. (Campos, 2015)

Desde el pragmatismo se reivindica el papel de la imaginación creadora en la ciencia y el arte, así como la necesidad de revisar críticamente los hábitos rutinarios en que frecuentemente cristaliza el pensamiento, favoreciendo una aproximación abierta a la novedad y sensible a la plasticidad irreducible de toda experiencia.

Por otra parte, resulta conveniente advertir que desde el pragmatismo no solo hay acción y praxis, también hay reflexión en relación con la manera cómo se alcanzaron los resultados, cuál fue la orientación que se siguió, registrando la experiencia conforme a la cual se extraen lecciones de cara el futuro.

En resumen, en el pragmatismo se sostiene que la práctica y la utilidad de las ideas constituyen la medida de su relevancia, subrayando el valor de la acción sobre los principios. Desde este enfoque se estima que las ideas toman su significado de las consecuencias a las que dan lugar, y sobre todo, que las ideas son esencialmente instrumentos y planes de acción. Por lo tanto, desde el pragmatismo se procura la solución de problemas prácticos en el mundo real y en consecuencia se pretenden lograr resultados de utilidad (Frontrodona Felip, 2000).

Retomando a Mintzberg para volver a lo gerencial, este autor considera que la práctica de esta ocupación se concibe como un triángulo donde se encuentran el arte, el oficio y el uso de la ciencia. El arte produce claridades y visión a partir de la intuición, asimismo, aporta las ideas y la integración, el oficio traza las conexiones y construye sobre la experiencia tangible, y la

ciencia proporciona el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento. (Mintzberg, 2010)

De igual manera se señala que, lejos de vivir en un mundo previsible y ordenado, los gerentes trabajan en un entorno caótico, imprevisible, frenético y confuso hasta el punto que resulta difícil distinguir entre lo superficial y lo relevante, así como lo urgente. (Mintzberg, 2010)

Con sus observaciones, Mintzberg (2010) hace ver que la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y casi nada planificando, controlando y evaluando. Asimismo, este autor sostiene, que el trabajo frenético, múltiple, agotador y retador de la gerencia es un componente natural e inseparable del oficio, simplemente porque los gerentes deben tomar decisiones en el presente, más allá de lo que les depara el futuro.

Finalmente, Henry Mintzberg advierte que el trabajo del gerente es poner un poco de orden y sentido en el desorden de la vida cotidiana, por ello declara que la gerencia llega a la esencia de la actividad humana: es, de cierta manera, la esencia de la vida misma.

El oficio gerencial en la práctica.

El gerente en su accionar se encuentra constantemente frente a situaciones nuevas, que no siguen reglas fijas, y cuyo resultado es incierto. Dada esta condición, se parte de la idea de que la gerencia es una actividad básicamente práctica, en esta dirección se considera que la gerencia no es una ciencia ni tampoco una profesión, es una combinación de ambas cosas que se traducen en prácticas.

En este sentido el gerente en su oficio está volcado a la acción, al hacer, a resolver asuntos que se le presentan continuamente, muchas veces de manera inesperada. En este contexto, un gerente pragmático es aquel que está orientado a obtener logros, sin otra finalidad que cumplirlos, medirlos y verificarlos, poniendo todos los medios a su alcance para tales fines.

Hoy podemos afirmar que no hay ninguna actividad significativa de la vida de las sociedades modernas que no se desarrolle mediante organizaciones. A su vez ello supone una acción gerencial, que, en líneas generales, consiste en tratar de lograr las metas planteadas mediante ese modo de concertar esfuerzos y de incentivar, por medio de acciones de liderazgo, que los miembros de la organización puedan emplear su mejor talento en las iniciativas que se emprenden.

Henri Fayol, en la tradición de la ciencia administrativa difundió y popularizó lo que consideraba eran las características esenciales del trabajo administrativo que debían realizar los gerentes, y que hoy en día se continúan utilizando. De acuerdo con este autor, las cuatro principales actividades de un gerente consisten en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De hecho, si le preguntáramos a un gerente en qué consiste su trabajo, de buenas a primera nos traería a colación estos aspectos o funciones señaladas por Fayol.

Otro autor, Chester Barnard (1959), concibió a la organización como un sistema social cooperativo, es decir, como sistema de actividades o fuerzas sociales conscientemente coordinadas, y cuyo balance, tanto interno como externo, debe mantenerse en equilibrio. En esta tarea los ejecutivos (gerentes) deben facilitar la identificación de los trabajadores con la finalidad de la organización, estableciendo un sistema de comunicación para esa tarea. Asimismo, el gerente debe asegurar servicios esenciales, así como formular los propósitos y objetivos de la organización.

Más recientemente, otros autores, Peters y Waterman (1984) al hacer referencia a las labores del gerente en las organizaciones apelan a los verbos de: hablar, comprobar, probar, fallar, aprender, cambiar, adaptar y modificar.

Por su parte, Peter Drucker (2012) tiene una visión de carácter reflexiva en relación con el trabajo gerencial y en este sentido considera que el gerente debe estar orientado a ser más eficaz, razón por lo cual es preciso que se concentre fundamentalmente en aquellas actividades dirigidas a la obtención de resultados y el logro de las metas. En esta tarea, de acuerdo con Drucker, el gerente debe: planificar, organizar, integrar, motivar y evaluar.

Hasta aquí, según los autores mencionados, pareciera existir una visión del gerente ideal que conduce con toda eficiencia las funciones de planificación, organización, recursos humanos, finanzas, todas ellas vistas desde una perspectiva formal.

No obstante, el carácter reflexivo que Drucker le confiere a la labor gerencial, este autor también plantea que la gerencia es una práctica, que se fundamente en las acciones de quienes ejercen este oficio. Insiste, este autor, que la gerencia no es una ciencia, sino una práctica, una disciplina basada en una buena teoría la cual debe ser confirmada por la acción. De igual manera Drucker estimó que el conocimiento era la variable fundamental de las sociedades actuales, la gerencia implica poner el conocimiento a trabajar como herramientas, productos y procesos de la organización. De acuerdo con Drucker (2002), el conocimiento especializado por sí mismo no produce ni significa nada. El conocimiento sólo puede ser productivo cuando se integra a alguna tarea. Es por ello que la sociedad del conocimiento es, asimismo, una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de toda organización es la integración del conocimiento especializado en tareas comunes.

Con una visión de carácter más dinámica y orientado a la acción, otro destacado autor del campo gerencial y organizacional, John Kotter (1999), al hacer referencia de lo que realmente hace un gerente, de acuerdo con sus investigaciones, advierte los siguientes aspectos:

- Un gerente pasa buena parte de su tiempo con otras personas. En promedio, un gerente solo pasa el 25% de su tiempo de trabajo solo.
- Emplean gran cantidad de su tiempo para estar en contacto con muchas personas, además de sus subordinados directos y sus superiores. Son grandes conversadores, que intercambian con todo tipo de personas, de todas las esferas de la organización y externa a ella, se trata de alguien que no se recluye en su oficina, sino que sale permanentemente de ella.

- Los gerentes dedican más de un 90% de su tiempo a conversar. La variedad de tópicos sobre los cuales discuten y conversan es extremadamente amplio. Los gerentes no se limitan a enfocarse en la planificación, en la estrategia de negocios ni en la administración de recursos humanos y temas concernientes a la actividad gerencial. Ellos abordan cualquier tema, todo tipo, incluso temas remotamente ajenos a su organización.

- Los gerentes realizan muchas preguntas. En una conversación de media hora pueden plantear, literalmente, cientos de preguntas. Durante una conversación, extrañamente tomarán una decisión relevante.

- En sus intercambios, suelen utilizar chistes sin que estén referidos a sus labores directas. Hacen bromas de personas lejanas, ajenas a ellos y a su equipo, nunca se refieren al círculo de trabajo ni tampoco al familiar de ninguno de los miembros de su equipo.

- En buena parte de estos encuentros, los temas abordados son sobre tópicos sin mayor importancia. En la mayoría de las ocasiones, se trata de intercambios donde se emplea mucho tiempo ocioso.

- En estos encuentros, los gerentes extrañamente dan órdenes en un sentido tradicional. Lo que procuran hacer con frecuencia, es influenciar a los demás. Esto significa que en vez de decirle a las personas qué deben hacer, ellos plantean preguntas, hacen solicitudes, seducen, persuaden e incluso intimidan de ser necesario.

- Buena parte de los días de un gerente no obedecen a una programación. El gerente reacciona frente a la iniciativa de otros, toda vez que pasa buena parte de su tiempo con personas con las cuales entabla conversaciones cortas e inconexas. Se trata de conversaciones activadas por alguna pregunta en particular, cuya duración no pasa de cinco minutos de extensión y en la cual el gerente atiende al menos diez tópicos sin mayor vinculación entre ellos.

- El gerente tiene jornadas muy largas de trabajo. En promedio, de acuerdo con sus estudios, Kotter calcula que los gerentes pueden trabajar 60 horas a la semana. Asimismo, realizan, eventualmente, parte de su trabajo en su casa o también en el trayecto a su trabajo, o en algún viaje que realice. Lo cierto es que pasan buena parte de su tiempo en su lugar de trabajo.

En concreto, John Kotter (1999) señala que los gerentes exitosos son aquellos que muestran eficacia en la capacidad para armar la agenda de decisiones, discernir lo que son los temas estratégicos y la capacidad de construir la red de contactos internos y externos que hace viable la implantación de las decisiones.

Desde una perspectiva empírica, y también con una visión situada en la acción, Mintzberg (1983) concibe el trabajo gerencial orientado más a la realización que a la planeación, se trata de una labor más activa que pasiva, en este sentido expresa lo siguiente:

Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implica un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un

gerente implica adoptar diferentes roles en situaciones distintas, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas.(p.82)

La gerencia, según los estudios empíricos de Mintzberg, resulta ser una actividad caracterizada por la brevedad, variedad y fragmentación. El gerente hace muchas cosas, a veces en simultáneo, sufre permanentes interrupciones, dedica breve tiempo a múltiples actividades durante su labor diaria, en promedio nueve (9) minutos. Partiendo de sus planteamientos, Mintzberg considera que el gerente debe ser capaz de cambiar y adaptarse de manera rápida y frecuente, sin un patrón fijo.

Es así que, mediante la observación de la actividad gerencial, Henry Mintzberg (1983) logró detectar que los gerentes en su trabajo diario no se sientan en sus escritorios a pensar, evaluar y decidir durante todo el día por periodos prolongados sin ningún tipo de interrupción. Advirtió que los gerentes realizan trabajos fragmentados, con interrupciones permanentes y pocas oportunidades para abordar con serenidad las tareas administrativas. Los gerentes no suelen tener comportamientos rutinarios a lo largo de su día laboral, sino que utilizan sus habilidades sociales y políticas para resolver los problemas que surgen en el transcurso de su jornada.

Mintzberg (2010) advierte que el gerente realiza grandes cantidades de trabajo a un ritmo incesante; con lo cual desvirtúa la mítica percepción de que los gerentes son planificadores metódicos, reflexivos y sistemáticos. Las actividades del gerente, por lo general, tienen como común denominador a la brevedad, la variedad y la discontinuidad, además, su labor se enfoca en la acción y no en la reflexión.

De igual manera Mintzberg (2010) indica que los gerentes tienen una fuerte inclinación por las formas orales de comunicación. Esto se debe a que hablar cara a cara confiere mayor precisión a la información, permite despejar dudas al instante, y por lo tanto, abordar el problema con mayor claridad. Al mismo tiempo, los gestos de las personas, su lenguaje corporal, sus expresiones en el rostro, su tono de voz, así como sus reacciones, entre otros factores, dan mucha mayor información que los datos fríos de un informe escrito, que además lleva más tiempo para su elaboración y no necesariamente es más efectivo.

En relación con las actividades que lleva adelante el gerente, Collins y Porras (1995), al referirse a la dinámica gerencial, realizan una analogía con la fábula del zorro y el puercoespín. El zorro persigue muchos objetivos al mismo tiempo y observa el mundo en su complejidad. Su pensamiento no se integra en una visión unificadora. El puercoespín, en cambio, simplifica el complejo mundo en una idea sencilla, un concepto que unifica, organiza y guía todo lo demás. El zorro es astuto y logra acercarse a su presa potencial- el puercoespín - después de librar numerosos obstáculos y detectar el ángulo correcto para alcanzar su objetivo. Cuando está a punto de cazarlo, el puercoespín se convierte en una esfera de picos afilados con los que ahuyenta al zorro. Y el puercoespín siempre triunfa con esa sencilla respuesta.

Siguiendo la fábula, pareciera entonces que la labor gerencial consiste en una combinación entre conocimiento, experiencia y arte, en la cual el gerente tiene que desarrollar sabiduría proveniente de su quehacer, así como emplear su creatividad e imaginación con el propósito de afrontar situaciones únicas, ambiguas, inciertas y conflictivas que configuran la vida de la organización.

El gerente está inmerso en un entorno, tanto interno como externo, complejo. El signo fundamental de estos entornos es la incertidumbre. Ello implica que la gerencia opere en un escenario psicosocial vivo, dinámico, conflictivo y cambiante, definido por la interacción simultánea de múltiples factores y condiciones. Dentro de ese ecosistema complejo y variable, se enfrenta a problemas de naturaleza fundamentalmente prácticos.

En ese sentido, en la actualidad, el fenómeno básico que distingue a los entornos, a diferencia de lo que se pensaba en otras épocas históricas, no es el equilibrio ni la tendencia a contextos estables, sino, por el contrario, la tendencia apunta al desequilibrio, la inestabilidad y constantes interrupciones. El ejemplo más significativo de lo que se acaba de decir, ha sido la reciente pandemia del Covid 19, vivida entre los años 2020 y 2021 y que todavía existen secuelas.

La toma de decisiones gerenciales.

Visto el panorama y la dinámica en medio del cual trabajan los gerentes, donde habría que destacar que se trata de una labor cambiante y versátil, nos interesa observar la manera cómo toman decisiones.

En ese particular, la toma de decisiones, entendida como la selección de un curso de acción luego de haber evaluado las distintas alternativas posibles, ha significado en el devenir histórico, la acción gerencial fundamental en el ámbito de lo estratégico, todo ello con el propósito de fijar la orientación hacia los objetivos clave de la organización.

Es por ello que, en las organizaciones, una parte fundamental de las funciones que ejerce el gerente, consiste en tomar decisiones. En este sentido, en toda dinámica organizacional las decisiones clave -estratégicas descansan en quienes cumplen funciones gerenciales-.

Cada vez que los gerentes realizan alguna de sus funciones dentro de la organización como planificar, controlar, direccionar o liderar, toman una serie de decisiones. La toma de decisiones es concebida como el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se presentan, analizando las opciones relacionadas con las metas o líneas de acción de las organizaciones.

Ubicados en el plano gerencial, hay que señalar que decidir es una de las funciones primordiales de un gerente, quien tiene entre sus responsabilidades básicas, resolver problemas y adoptar decisiones con el fin de procurar alcanzar los objetivos que se plantean en la organización donde actúa.

En esa dirección, se puede afirmar que una decisión gerencial se concibe como la voluntad de un gerente de realizar una acción para alcanzar un objetivo asociado a la organización, considerando sus alternativas, restricciones y posibles efectos. (Hammond, J.S., Keeney, R.L., y Raiffa, H., 1999)

Asimismo, se considera que una decisión gerencial contiene al menos cuatro componentes:

1. Una percepción sobre el objetivo.
2. Un proceso de interacción organizacional.
3. Un curso de acción elegido entre posibles alternativas
4. Un resultado esperado que pretende ser una solución.

El célebre Chester Barnard (1959) fue quien en la primera mitad del siglo XX introdujo el término “toma de decisiones” para el mundo gerencial del ámbito privado. Tal término provenía, para su momento, de la administración pública. Este autor le atribuye relevancia a la toma de decisiones cuando advierte que entre las funciones del ejecutivo (gerente) está la formulación de propósito y los objetivos de la organización. En este ámbito, señala claramente, que la responsabilidad de las decisiones a largo plazo descansa en el ejecutivo y en especial el que se encuentra ubicado en la cúspide de la pirámide organizacional.

En esa línea, Herbert Simon (1982) considera que la gerencia es sinónimo de toma de decisiones. Este autor centró su principal interés en indagar cómo se toman las decisiones en la práctica. Aprecia que las decisiones organizacionales son relevantes mientras puedan ser efectivas y arribar a resultados.

En otras palabras, Herbert Simon considera que las organizaciones son sistemas de toma de decisiones, por tal razón, este autor estima que tomar decisiones es sinónimo de gerencia, y que, además, es el elemento dinámico que activa y mantiene la gestión organizacional. En este sentido, el gerente dedica gran parte de su tiempo a tomar decisiones, que de acuerdo con Simon, se trata de decisiones orientadas según una racionalidad limitada, es decir, los decisores tratan de comportarse lo más racional que pueden en el marco de las restricciones de la

capacidad cognitiva, las limitaciones de información y la presencia de objetivos ambiguos, buscando soluciones plausibles, razonables y no óptimas.

Otro autor relevante de la gerencia, como ya hemos visto, Peter Drucker expresa que:

El gerente como tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizara la meta. (Drucker, 1992 , p.28)

Partiendo de las ideas de Drucker, se considera que el gerente es aquel que ha adquirido el hábito de la eficiencia, que se manifiesta en la adecuada organización del tiempo, en incidir en el desarrollo de las personas y en la correcta toma de decisiones. En relación con este último aspecto Drucker consideraba que los gerentes hacen muchas cosas, además de tomar decisiones, no obstante, sólo los gerentes toman decisiones, por tal motivo, la primera actitud gerencial es tomar decisiones efectivas. (Drucker, 1992)

De igual manera, Drucker considera que las decisiones son compromisos para la acción. Y las acciones son siempre en el presente, y son también la única manera de hacer el futuro.

Asimismo, el muy destacado Henry Mintzberg también se refiere a la toma de decisiones por parte del gerente en los siguientes términos:

Sin duda el aspecto más crucial de la labor del gerente – el que justifica su gran autoridad y su poderoso acceso a la información - se desarrolla en los roles de decisión, que implican su participación en el proceso de determinación de estrategias, determinación que puede definirse sencillamente como el proceso mediante el cual se toman y relacionan entre si las decisiones significativas de la organización. (Mintzberg, 1983, p.112)

Ya se ha expuesto que los entornos actuales en los que operan los gerentes son complejos y en tal sentido signados por la incertidumbre. Esto, sin duda, dificulta la acción gerencial, pero si a ello le agregamos que los gerentes con frecuencia actúan con información parcial, en situaciones novedosas y no estructuradas, con escaso tiempo para arribar a una línea de acción, nos percatamos de lo enmarañado que son las decisiones gerenciales.

Así vemos como en el mundo gerencial, la toma de decisiones es un proceso mediante el cual los gerentes responden a los desafíos y asumen riesgos, analizando las opciones y

adoptando las orientaciones vinculadas a las metas y líneas de acción asumidas por la organización.

Por último, resulta conveniente insistir que la toma de decisiones es un proceso complejo y ello genera preocupación y angustia en el gerente, toda vez que quien decide confronta dudas, conflictos, riesgos e incertidumbres.

Lo no convencional en la toma de decisión gerencial.

En forma sencilla, se puede exponer que decidir es decantarse por una opción en el marco de las diferentes alternativas que se tenían disponibles. Otra forma de expresar la toma de decisiones, es asumirla como el arte de descartar.

La toma de decisiones se le ha vinculado comúnmente con un proceso cognitivo mediante el cual se realiza una selección del curso de acción, entre las alternativas existentes. En el campo gerencial, este proceso de toma de decisiones se le ha vinculado a un esquema racional instrumental, mediante el cual se recolecta información, se analiza e interpreta y luego se formulan las alternativas. Se trata de un proceso lógico de selección a los efectos de arribar a la opción más ventajosa.

Este enfoque racional instrumental, que se le considera tradicional, y es el que se ha asumido comúnmente en el mundo gerencial, se puede resumir en forma esquemática de la siguiente manera:

- Defino un objetivo.
- Busco maximizar mis utilidades.
- Evalúo mis preferencias.
- Decido entre las alternativas, la de menor costo y la que me reporte mayor beneficio.
- Tomo la decisión.

Este esquema supone que el decisor conoce todas las alternativas, que puede prever todas las consecuencias de la decisión adoptada, que también, puede jerarquizar perfectamente las preferencias para acceder a la opción de mayor beneficio. (Elster, 1996).

El modelo racional, en resumen, supone un contexto en donde no existe conflicto de visiones ni de intereses. Ésta es una situación ideal, en la cual el decisor dispone toda la información y

tiene la capacidad de analizarla y evaluarla, y además tiene disponible todos los recursos necesarios y el tiempo suficiente para asumir la decisión. Todas estas ventajas lo conducirán a la opción más ventajosa.

Desde la perspectiva racional instrumental, los gerentes son más propensos a confiar en las evidencias, la información, la lógica y el análisis fundado para apoyar sus decisiones de mayor relevancia. Lo que de alguna manera explica porque se actúa de esta forma es que el modelo clásico de racionalidad (instrumental) en el campo de las ciencias sociales ha sido durante un buen tiempo equivalente a una capacidad ilimitada de razonamiento (Estrada, 2006).

La realidad ha mostrado que no existe un decisor absolutamente racional, toda vez que la racionalidad del ser humano, tal como lo estableció Herbert Simon (1982), es limitada en el sentido que nadie posee todo el conocimiento, ni dispone de todo el tiempo, ni tampoco tiene los instrumentos para procesar toda la información, y además se tienen sesgos.

Este esquema de racionalidad limitada, también resulta más adecuado en los entornos complejos de la actualidad, que son los contextos en los que operan los gerentes, que, a su vez, se caracterizan por su dinamismo, la presencia de múltiples variables, cambios acelerados, conflictos permanentes entre diversos actores, que incitan a que las decisiones se tomen con la celeridad pertinente y con los recursos e instrumentos que se tengan a mano.

Se ha dicho, previamente, que la toma de decisión gerencial es relevante en el campo organizacional, y que, asimismo, se trata de un asunto complejo, nada sencillo, toda vez que entraña riesgos en tanto que existe la posibilidad de equivocarse, que surjan imponderables, y ello hace que no existan garantías en relación con el futuro. Al ser difícil la toma de decisiones en el ámbito gerencial, el decisor apela a todas sus potencialidades entre las cuales está una no convencional que es la intuición.

Es por ello que surge la posibilidad de emplear un recurso eventual en la toma de decisión gerencial, apartado del modelo de racionalidad instrumental, como lo es la intuición. Habría que puntualizar que la intuición probablemente constituye una herramienta complementaria que contribuya a potenciar la capacidad decisora del gerente. También resulta conveniente destacar que las señales intuitivas mueven a la acción, pero sin dejar de lado la prudencia, humildad y estar siempre dispuesto al aprendizaje.

La intuición es la capacidad de comprender aspectos de la realidad en forma instantánea sin necesidad de razonar, se trata de la vía más rápida del cerebro de arribar a una conclusión. Esta capacidad depende tanto de la confianza que tenga una persona de sí misma como de la experiencia que haya adquirido a lo largo de su oficio, la intuición a diferencia de la razón es fruto de procesos inconscientes de la mente. Fred David (2008) señala:

La mayoría de las personas reconocen, con base en experiencias pasadas, su buen juicio y sus sentimientos, que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedente. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles. p.7

El gran psicólogo suizo Carl Jung (2011) se refiere a la intuición en los siguientes términos:

La intuición naturalmente, en tanto que función irracional, no es para el intelecto fácil de definir. En mis Tipos psicológicos le he llamado una percepción por vía inconsciente, siendo una de sus particularidades la de que no se podría precisar dónde y cómo nace, parece que puede transitar múltiples vías y, gracias a su intervención, permite ver, por así decir, lo que pasa a la vuelta de la esquina. Me detengo aquí, y confieso que no sé, en el fondo, cómo opera la intuición, no sé lo que ha sucedido cuando un hombre sabe de pronto una cosa que, por definición, no debería saber; no sé cómo ha llegado a este conocimiento, pero sé que es real y que puede servir de base para su acción. p.104

Aquí habría que destacar el factor inconsciente que está presente, de acuerdo con Jung, en los procesos intuitivos. Ello significa que en alguna forma la intuición surge casi sin que la persona se percate.

Otra figura que ha estudiado ampliamente la intuición en la toma de decisiones es el psicólogo alemán Gerd Gigerenzer (2008) quien tiene por objeto de indagación cómo toman decisiones las personas comunes, así como el tipo de decisiones que las personas toman en forma inconsciente que, además, son las de mayor frecuencia toda vez que se emplean para elegir infinidad de cosas que van desde la indumentaria que a diario vestimos, la pareja con la cual decidimos vincularnos, la vivienda que optamos por adquirir, entre otros aspectos. Estos eventos, con mucha frecuencia, están dominados por la intuición que emplean las personas, toda vez que inciden en sus acciones y suelen desembarcar en resultados que, por lo general, son satisfactorios, y que comúnmente no se pueden explicar.

José Enebral (2007) ha expuesto que la intuición constituye un complemento valioso para la razón, con el que vale la pena familiarizarse en mayor medida. Si cabe aceptar que no hacemos el

mejor uso de nuestra mente consciente, podemos igualmente insistir en que el inconsciente posee un potencial que estamos desechando.

De lo expuesto hasta el momento se derivan una serie de aspectos que tienen que ver con la toma de decisiones gerenciales y que nos llevarían a considerar la manera cómo se conducen los gerentes, qué recursos emplean y qué medios disponen para su proceso de toma de decisiones, más allá del esquema tradicional de la racionalidad instrumental, para entrar en lo no convencional.

Hay que comenzar por reconocer que el gerente por lo común se le entrena para ser un pensador racional, se le forma para que asuma procedimientos lógicos bajo la premisa de que este esquema conduce a las mejores soluciones frente a cualquier problema en la circunstancia que sea. La teoría racional de la toma de decisiones se ha construido sobre la base de un procedimiento lógico que evita la distracción de las emociones, toda vez que éstas impedirían que se logren los resultados óptimos. Tal tipo de conocimiento, se le asume como algo absolutamente objetivo, y se considera que se trata de algo exacto, definitivo y lógico. (Ticha, I., Hiron, J., y Fiedler, J., 2010)

Por otro lado, se encuentra la intuición, basada en un conocimiento profundo de la situación en la cual se toma la decisión, así como en la habilidad que tiene el decisor de perfilar la opción adoptada según su amplio conocimiento, por lo común, proveniente del inconsciente, y en la acumulación de experiencia.

En el campo gerencial, así como en cualquier otro oficio, la experiencia es un factor relevante. En dirección se considera que la intuición como juicio experimentado es la intuición de un experto en una materia, que con solo observar lo que está sucediendo se hace cargo de la situación y sabe cómo hay que actuar.

El famoso escritor y filósofo británico Aldous Huxley definió la experiencia como una cuestión de sensibilidad e intuición; ver y oír las cosas importantes y estar atento a los momentos adecuados, entender y coordinar. La experiencia no es lo que le sucede a un hombre; en lo que el hombre hace con lo que le sucede. (Citado por; Kasparov, 2007)

En tanto, el maestro ajedrecista Garry Kasparov (2007) conviene que en toda disciplina existe un fuerte componente intuitivo, en el que la información es escasa y el factor tiempo es fundamental. La intuición no solo nos indica el qué y el cómo, sino también el cuándo. Al desarrollarse la intuición, se

convierte en un instrumento que ahorra tiempo y trabajo, reduciendo el tiempo requerido para realizar una evaluación correcta, y reduciendo el tiempo necesario para ponerla en práctica.

Ya se ha expresado que el proceso decisorio en el campo gerencial, no se considera como algo preciso, seguro y con toda la disponibilidad de información conveniente. De hecho, lo que se considera la toma de decisiones intuitiva, como un esquema no convencional en el campo gerencial, es la habilidad de reconocer patrones en forma veloz a los efectos de juzgar si un curso de acción es adecuado o no. Esto sucede, por lo general, en forma inconsciente.

Desde la perspectiva de la toma de decisión gerencial no convencional, la intuición resultaría una herramienta con un alto potencial para arribar a opciones adecuadas. En esta dirección se indicará que existen factores que contribuyen a mejorar la capacidad intuitiva del decisor entre las que podemos mencionar las siguientes:

El gerente nunca debe dejar de aprender porque siempre aparecen cosas nuevas que ameritan que se esté abierto al aprendizaje constante.

El gerente precisa buscar lecciones en acontecimientos pasados, ya sean exitosos o que hayan fracasado. Indagar las claves del éxito o reflexionar sobre las cosas que salieron mal, ver cómo pueden mejorarse o verificar qué cosas no se tomaron en cuenta.

El gerente ha de estar consciente que la experiencia no sólo es el dilatado tiempo que se ha estado en el ejercicio práctico del oficio, es también la reflexión sobre la práctica.

El gerente debe darse a la tarea de conocer exhaustivamente lo que le corresponde gerenciar u operar. Precisa tener una visión sistémica y ver cómo se relacionan las partes de la organización donde ejerce su oficio. Cómo funciona, cuáles son sus reglas, qué tipo de cultura prevalece, cuáles son sus protocolos, entre otros aspectos.

Que un gerente disponga de intuición, no es producto del azar, es consecuencia de la experiencia, de lo vivencial, de lo estudiado y lo reflexionado, así como del entrenamiento.

Hay ocasiones en las cuales la intuición le sugiere al gerente que debe ir contracorriente, no seguir las premisas que asumen la mayoría. El gerente intuitivo tiene capacidad de síntesis, es decir, de relacionar factores que otros no están detectando, y esto constituye una ventaja.

En los asuntos gerenciales, como en todo aspecto humano, no hay que olvidar la presencia constante de las emociones, en tanto que estas nos mueven a actuar, y eso es precisamente lo que nos distingue como seres humanos.

Conclusiones

En este escrito se partió de la premisa según la cual la gerencia no consiste en una ciencia ni tampoco es una profesión, se trata básicamente de una práctica. En esta dirección, se considera que el pragmatismo es un fundamento filosófico del oficio, toda vez que esta corriente de la filosofía se considera contraria a las abstracciones que no surten ningún efecto útil y práctico.

Por otra parte, se señaló que a los gerentes se les ha formado bajo el enfoque racional instrumental, en el cual se sigue una línea de pensamiento lógico, avaluando los pros y los contras, recabando información adecuada que les conducirá a la alternativa de mayor beneficio al menor costo, todo esto, sin que intercedan las emociones.

De igual forma, se expuso que, en el campo de la toma de decisiones gerenciales, una intuición bien desarrollada, producto de la experiencia y del conocimiento, mantiene al decisor en el terreno de lo pragmático, sabiendo lo que puede abordarse en forma inmediata y postergando lo que requiere una atención especial.

En el texto se destacó la toma de decisiones como una de las funciones esenciales del gerente, y en la cual, con mucha frecuencia, supone situaciones nuevas, que no siguen reglas fijas, que se asumen en contextos complejos, sin mayor información, con tiempo limitado, sobre asuntos desestructurados e inciertos.

En esos contextos complejos, el gerente para adoptar una decisión tiene que apelar a todas sus potencialidades, más allá de lo convencional, entre las cuales se encuentra la intuición. El gerente con capacidad intuitiva, posee la capacidad de detectar y recabar información que otros no perciben. De hecho, lo que realmente se denomina toma de decisión intuitiva, en el marco de lo no convencional, es la habilidad de reconocer patrones en forma veloz, siendo esto un proceso que sucede en forma inconsciente.

Referencias bibliográficas

- Barnard, C.I. (1959) Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Barrena, S. (2014). El pragmatismo. *Factótum* 12, 2014, 1-18.
- Campos, T. (2015). La Filosofía Pragmatista como base de la Investigación en Gerencia. *Gerencia* 200. 12,17-42.
- Collins, J y Porras, J. (1995). *Empresas que perduran*. Bogotá: Editorial Norma.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégicas*. México: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1992). *La Gerencia de Empresas*. México: Editorial Hermes.
- Drucker, P. (2002). *Escritos Fundamentales. El Management*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (2012). *El ejecutivo eficaz*. Bogotá: Random House Mondadori.
- Elster, J. (1996). *Tuercas y Tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Enebral, J y Valderrama, B. (2007). *La intuición en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Estrada, F. (2006). Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon. *Revista de Estudios Sociales*, 31, 84-102.
- Fontrudona Felip, J. (2000). Ser de Verdad Pragmáticos. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 5, 2000.
- Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones Instintivas. La inteligencia inconsciente*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L., y Raiffa, H. (1999). *Decisiones Inteligentes*. Bogotá: Editorial Norma.
- Jung, C, J. (2011). *Los complejos y el inconsciente*. Madrid: Editorial Alianza.
- Kasparov, G. (2007). *Cómo la vida imita al Ajedrez*. Barcelona: Editorial Debate.
- Kotter, J. P. (1999). What effective managers really do? *Harvard Business Review*. pp 145-159.
- Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 22-31.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Editorial Norma.

Peters, T y Waterman, R. (1984). En busca de la excelencia. Bogotá: Editorial Norma.

Simon, H.A. (1982) El Comportamiento Administrativo. Buenos Aires: Editorial Aguilar.

Ticha, I.,Hiron, J., y Fiedler, J. (2010). Managerial decision making - importance of intuicion in the rational proceses. AGER. ECO. - CZECH, 56, 2010 (12): 553-557.