La decisión y sus tres modelos

Alejandro M. Estevez, Ph.D.
Noviembre de 2013
UTDT

La esencia de la decisión 1

“La esencia de la decisión última resulta impenetrable al observador –e incluso, con frecuencia al sujeto mismo de la decisión-. Siempre existirán oscuridades y enredos en el proceso de toma de decisiones... un proceso que es misterioso también para los que están íntimamente envueltos en él.”

John Fitzgerald Kennedy

La esencia de la decisión 2

“Me he encontrado con hombres de letras que han escrito tratados de historia sin haber participado en los asuntos públicos, y con políticos que estaban preocupados por producir los acontecimientos pero no por pensarlos.

He observado que los primeros, siempre se inclinan a encontrar causas generales, y que los segundos, viviendo en medio de los hechos diarios carentes de conexión, tienden a imaginar que todo es atribuible a incidentes particulares y que los resortes que ellos dominan son, precisamente, los que mueven el mundo. Presumiblemente, ambos se engañan.”

Alexis de Tocqueville

La esencia de la decisión 3

“Por supuesto que siempre buscamos apegarnos a la mayor racionalidad posible en todas nuestras decisiones como organización... Pero tengo que reconocer que los resultados que obtenemos en nuestras intervenciones, nunca son lo que habíamos previsto... y que cuanto más queremos apegarnos a la decisión técnica pura, tenemos más problemas... Sinceramente, por momentos, es difícil creer que el comportamiento social sea encuadrable como continuamente racional...”

Consultor del Banco Mundial (1998)

La esencia de la decisión 4

“A mi me decían *Moebius*, porque nunca tomaba una decisión, que siempre buscaba que otros funcionarios de jerarquías mayores o inferiores lo hicieran por mi... Esta estrategia me fue completamente funcional durante casi 20 años de carrera en cargos relevantes de la organización... hasta que en un momento por un cambio de contexto político, encontraba un fuerte rechazo, mi estrategia había dejado de funcionar... querían gente que se jugara por ciertas cosas y eso no iba con mi estilo. Me obligaron a renunciar...”

Mario R. (2008)

Los tres modelos de decisión

- Modelo del actor racional (científico o académico).
- Modelo del comportamiento organizacional (procedimental o burocrático).
- Modelo político (o de política gubernamental).

Modelo del actor racional

- Investiga la situación (incertidumbre versus ambigüedad).
- Define el problema.
- Diagnostica las causas.
- Identifica los objetivos de la decisión.
- Desarrolla alternativas (se valora la eficiencia).
- Se busca una solución/ decisión viable y eficiente al problema.
- Se contemplan las posibles consecuencias de la decisión.
- Se implementa la decisión y se la monitorea (control).

Modelo de comportamiento organizacional (burocrático).

- Objetivos asignados por norma.
- Regido por normas, procedimientos, protocolos, etc.
- Busca estandarizar los procesos permanentemente.
- Tiene un espíritu procedimental: A sigue a B, sigue a C.
- Busca delimitar claramente las etapas del proceso.
- Cada etapa tiene una lógica y un significado.
- Cada etapa implica un tipo de acción por parte de la organización.
- Cada etapa tiene un fin y un efecto esperado.
- No tiene una visión estratégica de los resultados del proceso.

Modelo político o de política gubernamental

- Características: arena de conflicto, jugador de múltiples escenarios o tableros, hay alianzas y conflicto entre las distintas agencias, grupos de presión e interés. Hay filtraciones informativas intencionadas y no. Elevada incertidumbre. Agendas paralelas.
- Investiga la situación por diversos medios (académicos, administrativos, políticos, periodísticos, etc.)
- Define el problema de una forma dinámica, puede haber negociaciones/conflicto al respecto (el problema puede estar constantemente redefiniéndose).
- Diagnostica las causas y pueden cambiar dentro de ese proceso de negociación/conflicto (las causas son múltiples y no siempre están del todo claras).
- Identifica los objetivos de la decisión (los objetivos pueden cambiar mediante el proceso de decisión política). En fricción social.
- Desarrolla alternativas (se valora la eficacia). En fricción social.
- Se busca una solución/decisión viable y eficaz – en términos políticos- al problema.
- Se contemplan las posibles consecuencias de la decisión (algunas veces).
- Se implementa la decisión.