

## EL PODER POLÍTICO Y LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS.

ALEJANDRO BARRIOS MARTÍNEZ. Administrador de Empresas de la Universidad de Cartagena. MBA énfasis en negocios internacionales ITESM Monterrey México UNAB Colombia. Candidato a Maestría en Desarrollo Empresarial Universidad del Magdalena. E-mail: alebar2960@yahoo.es.

**Resumen.** Las organizaciones son órganos vivos donde confluye diversidad de personas que tienen una personalidad única, donde se mueven una serie de intereses los cuales en la mayoría de las veces no están en armonía con los intereses de la misma organización, generándose conflictos y juegos de poder que pueden entorpecer su normal funcionamiento. Sin embargo, estos fenómenos se consideran normales y son los que conllevan al oxigenamiento de la organización.

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la incidencia de los conflictos y juegos de poder político y su incidencia en las organizaciones y en su proceso de toma de decisiones estratégicas. Para lograr este objetivo se desarrollará una fundamentación teórica y conceptual de la organización, el poder, los conflictos, la incidencia de estos fenómenos en el normal desarrollo de las organizaciones y por último identificar los elementos que se deben tener en cuenta para la implementación de las decisiones estratégicas en estas organizaciones.

**Palabras Claves:** Administración, burocráticas, organizaciones, poder político, toma de decisiones.

Analizar las organizaciones desde el enfoque normativo, lleva a visionarlas como modelos formales que buscan deliberadamente un conveniente nivel de eficiencia en sus procesos para lograr la máxima utilización de sus recursos económicos. Entiéndase por recursos económicos aquellos que son escasos y sujetos a ser administrados. Desde este enfoque, se describe la organización como una estructura planeada, encaminada a lograr un ordenamiento basado en la racionalización<sup>1</sup>

entre las relaciones existentes de los recursos disponibles, los objetivos que persigue, y los procesos necesarios para lograrlos. Este ordenamiento se enmarca en unas normas preestablecidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y podan prevenir posibles errores en los procesos administrativos. En este sentido, se habla de la formalidad de la organización, fundamentada en el profesionalismo y la racionalidad las cuales justifican todas las decisiones con análisis objetivo. (Peters, T. y Waterman, R. 1985, p. 32.).

<sup>1</sup>Proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida. Weber en Dávila, C. 2001.P.139

La burocracia, justamente, es el aparato administrativo que corresponde a la dominación de tipo racional o de tipo legal. (Dávila, C. 2001). Este modelo administrativo de la organización expuesto por Max Weber se soporta en las tareas y actividades regulares distribuidas en forma fija, demarcadas en áreas de competencias y delimitadas específicamente, concretando el accionar de los funcionarios al quehacer específico de su cargo.

Cuando Weber, ubica el modelo ideal de la racionalidad administrativa de las organizaciones, lo hace desde la visión de que éstas debían regirse por unas reglas y procedimientos previamente establecidos y de estricto cumplimiento; y cuando hace referencia a la abstracción, estaba liberándola de toda subjetividad para evitar la influencia de los sentimientos del sujeto (administrador) en el momento de tomar decisiones relevantes y de impacto significativo para la organización; es decir, las decisiones se toman soportadas en lo marcado por la normatividad vigente y no por los sentimientos, tradiciones, costumbres o intuición de las personas que están vinculadas a la organización.

El modelo también contempla el establecimiento de normas y requisitos claros y se rige por criterios universalistas para la selección, reclutamiento, promoción y transferencia de los funcionarios dentro de los cargos existentes en la organización.

Además, propone la existencia de una estructura jerárquica bien especificada, donde se presenta un sistema de súper y subordinación firmemente organizado, en el cual se establece una supervisión de los funcionarios inferiores por los superiores. (Dávila, C. 2001, p.143.)

El sentido del sistema de súper y subordinación es definir en forma claramente regulada las relaciones decisorias entre el superior y el subordinado para evitar la arbitrariedad del primero y proveer de defensa al segundo, como también dotar al superior de mecanismos preestablecidos de controles administrativos de las acciones de los subordinados; este control lo ejerce a través del poder<sup>2</sup> que le da la autoridad<sup>3</sup> legal.



El modelo burocrático fue definido por Weber como un tipo de modelo ideal y exponiendo que

“éste se logra mediante la acentuación parcial de uno o algunos

<sup>2</sup>Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Weber en Dávila, C. 2001.P.139

<sup>3</sup>Autoridad es el derecho de mandar y el deber de obedecer. Idem

puntos de vista puestos de relieve parcialmente que se ordenan en una imagen unitaria de pensamiento. Expone también que, el tipo ideal no es una representación de lo real. Sino que trata de prestar medios significativos de expresión para su representación. Se entiende que el tipo ideal indica el camino para la formación de hipótesis. Es una estructura de ideas que tiene la significación de un concepto puramente ideal de delimitación por medio de la cual la realidad se mide con el propósito de clarificar ciertos elementos significativos en su contenido empírico y con el cual se compara la realidad.” (Dávila, C. 2001, p.136.)

También, se debe tener en cuenta que este modelo ideal fue imaginado para implementarse principalmente en las organizaciones estatales. En la realidad, estas organizaciones trataron de adoptar el modelo tal y cual como fue creado, pero no tuvieron en cuenta factores externos que de una u otra forma permean las organizaciones. Donde la efectividad de una organización depende de la interacción con los distintos factores del entorno y de las variables internas que la afectan, principalmente el comportamiento social de sus miembros, creencias, actitudes y expectativas, motivaciones e intereses que caracterizan la organización informal. La cual fue planteada por primera vez en las conclusiones de la tercera fase del experimento de Hawthorne por Elton Mayo (Chiavenato H. 2007).

Este conflicto entre la organización formal basada en normas y procedimientos racionales previamente establecidos y la organización informal, fue uno de los fenómenos que condujo a la desfiguración por completo del modelo burocrático en la realidad de las organizaciones, juzgándose por los críticos, como ineficiente, incapaz de asimilar los constantes cambios del entorno, no permite el adecuado crecimiento personal, la totalidad de los recursos humanos de la organización, no se utiliza a causa de falta de confianza o por temor a reprimendas, las comunicaciones, así como las ideas innovadoras se distorsionan.

Aseguran los críticos, entre ellos Bennis, que el modelo burocrático modifica la personalidad de sus miembros de manera que éstos se convierten en “hombres organización”, condicionados, romos y grises. (Dávila, C. 2001, p.155). Los críticos de la burocracia, utilizan la metáfora de la **máquina humana** como una forma peyorativa para referenciar la burocracia. Sin embargo, Perrow asegura que, “si queremos que nuestra civilización material continúe como es, debemos tener empresas burocráticas de gran escala en el área económica, social y gubernamental. La burocracia es la forma más eficiente de lograr que el trabajo rutinario de la sociedad se haga”. (Dávila, C. 2001, p.161).

No se puede señalar al modelo burocrático como el responsable del manejo clientelista y nepotista, el favoritismo por un lado y los intereses individuales primando

sobre los generales, por el otro; la sobre posición de los objetivos particulares sobre los de la organización. Por último, el tráfico de influencia y los juegos de poder político que se ven principalmente en las organizaciones de corte estatal. Más bien, se debe tener en cuenta lo que afirma Dávila, “en vez de juzgar alegremente la ineficiencia de una organización desde el punto de vista de lo que pensamos deberían ser sus metas. Parece más adecuado hacerlo a la luz de los objetivos reales”. (Dávila, C. 2001, p.162).

Es pertinente señalar que, el modelo incluye dos variable claves en el proceso y que se mencionaron anteriormente, el poder legal del superior delegado por la autoridad legítima.

Este poder, se mueve como un continuo entre dos dimensiones: el poder concebido como fuerza en un extremo y como consenso en el otro, en un extremo se encuentra la organización como una cárcel y en el otro las organizaciones voluntarias, en un punto intermedio se mueven las organizaciones económicas e instituciones gubernamentales.



El poder es ejecutado dentro de la estructura formal de la **organización, soportado por sistema normativo que la regulan y que a través de él se ejerce dominación**<sup>4</sup> sobre los subordinados.

Las relaciones de poder no solo rodean a la organización, también le dan forma. El “micro” poder se ocupa de los juegos políticos internos y el “macro” poder de los escenarios donde juega la organización; como los **joint venture** y las alianzas estratégicas. Según H. Mintzberg, la intención es subrayar que las empresas están integradas por individuos con sueños, esperanzas, celos, intereses y temores. (Krieger, M. 2001)

Es pertinente señalar que las formulas mecanicistas de la organización han resultado increíblemente populares, en parte a causas de su eficacia en la realización de numerosas tareas, pero también por su capacidad de reforzar y sustentar particulares modelos de poder y control. (Morgan, G. 1998, p.28). Afirma Perrow, “el hombre que controla una organización tiene un poder que va bien por encima de aquellos que no lo tienen...Una de las mejores maneras de ganar control o de retenerlo si ya se tiene, es rodearse uno mismo con la gente leal”. (Dávila, C. 2001, p.162).

Con respecto a la relación entre la organización formal y la informal, se puede

<sup>4</sup>Dominación es una relación de poder en la cual el gobernante (o dominador) cree tener derecho a ejercer poder sobre el gobernado (o dominado), quien considera que su obligación es cumplir con las órdenes, pues emanan de un poder legítimo. (Krieger, M. 2001. P.364)

afirmar que ambas van de la mano y que necesariamente dentro la formalidad debe existir la informalidad; el contexto formal se identifica por la regulación de la organización a través de reglas, según Perrow, “las reglas se requieren para limitar la discreción de aquellos que tienen poder para manejar la gente que está bajo ellos. Las reglas son como una madeja que lía todos los aspectos tecnológicos y sociales de las organizaciones. Como tales, las reglas resultan de ajustes en el pasado y buscan estabilizar el presente y el futuro. (Dávila, C. 2001, p.165).

Por otro lado, la informalidad maneja las relaciones interpersonales, el compartir colectivo, los conflictos y los diferentes juegos de poder político que se presentan al interior de la organización y son estos fenómenos los que hacen compleja la convivencia entre los miembros de la organización.

Desde el punto de vista tradicional, se afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal, se ve al conflicto en forma negativa, como algo dañino y por eso debe evitarse. Por la razón de evitar todo tipo de conflicto, se termina en un enfoque autoritario o dictatorial que impide la pluralidad de enfoques o perspectivas que lleven a un disenso. Desde el punto de vista funcionalista, se argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier tipo de sistema social u organizacional, y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la organización.

Por otra parte, el punto de vista interaccionista, propone no solo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en un equipo sino que plantea de manera explícita que cierto nivel de conflicto es absolutamente necesario para que un equipo se desempeñe con eficacia. El conflicto no es ni bueno ni malo en sí mismo, el conflicto y el poder se convierten en los principales artífices del estado ambiental de una organización.

Mintzberg afirma que las organizaciones tienen múltiples objetivos y que se encuentran en conflicto. Por otra parte Krieger resalta que estos objetivos pueden ser centrípetos y convergentes, o centrífugos y divergentes. Los cuales se constituyen en restricciones para la toma de decisiones. La conducción, mediante la autoridad y el poder, buscan alinearlos (Krieger M. 2001).

Las decisiones que se tomen se verán afectadas de acuerdo a la direccionalidad de los objetivos, los cuales tienen una relación directa con los intereses de los individuos o de los grupos de poder que existan en la organización, los cuales pueden asumir posiciones según el grado de dominación que tengan en el momento o el grado de complejidad de las relaciones interpersonales conflictivas que se genere entre ellos. Los objetivos de un individuo o grupo de individuos pueden ser divergentes con los de otro individuo o grupo debido a que, en el escenario en que se mueven, los intereses en ese momento no convergen. Pero, en un futuro se genera otro escenario donde esos

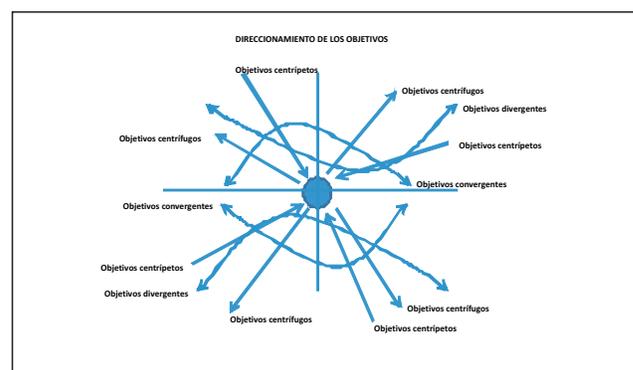
individuos o grupos se unen porque sus objetivos e intereses presentan convergencia. Idéntica situación se puede presentar con los objetivos centrípetos y centrífugos. Por ejemplo; en las universidades estatales colombianas la autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia<sup>5</sup> les permite, elegir a los miembros de los órganos de gobierno a través de consulta interna. Esta situación conduce a que los individuos se afilien hacia un grupo de poder u otro dependiendo de la alineación que tengan sus intereses u objetivos. Este fenómeno de los juegos de poder generado en las organizaciones, conducen a situaciones de conflicto

Los conflictos se originan por la actitud que asume el individuo o grupo de individuos cuando sienten frustración por no poder lograr los objetivos que los motivan. Ante esta situación se pueden asumir diferentes posiciones en relación con el centro (poder de la autoridad) tales como: entrar a competir, colaborar, establecer acuerdos, evitar la confrontación o amoldarse a las circunstancias. En la figura 1. Se logra visionar el direccionamiento de los objetivos.

Según Morgan, muchos conflictos de la organización suelen llegar a ser institucionalizados en la configuración de actividades, estereotipos, valores, creencias, rituales y otros aspectos de la cultura de la organización. En esta forma socializada, los conflictos subyacentes pueden ser

<sup>5</sup>Esta autonomía se concibe en la ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de educación superior

extremadamente difíciles de identificar y destruir. (Morgan, G. p.199)



Fuente. Diseño del Autor basado en el modelo Kenneth Thomas<sup>6</sup>.

Dependiendo de los objetivos y la polaridad de fuerzas, así se presentaran las coaliciones o relaciones de poder entre los miembros de la organización. Krieger asegura que, como las relaciones de poder siempre se basan en el control de un recurso escaso, los conflictos de poder se presentan en las organizaciones por el dominio de dicho recurso o por el de un espacio que asegure la posesión de un nuevo recurso de poder. A un poder le surge un contrapoder, y de la interacción de ambos surge la división sociológica del poder en la organización que es el único elemento de equilibrio, por encima de los diseños formales de estructura. Cuando este equilibrio, que es dinámico se rompe por la variación de un elemento externo o interno, el conflicto se desata, hasta que se logra un nuevo equilibrio o compromiso de fuerza. (Krieger M. 2001).

<sup>6</sup>Kenneth Tomas presenta un modelo el cual describe cómo surgen los conflictos en la organización mediante un diagrama del proceso básico del conflicto. El cual presenta tres etapas; origen del conflicto, conceptualización, y conducta de las partes. (Krieger M. 2001)

Mientras el equilibrio se logra, las fuerzas oponentes tratan de establecer todas las coaliciones y juegos de poder posibles para lograr ciertas ventajas y posiciones dentro y fuera de la organización. En relación con los juegos de poder político, Morgan señala que se utilizará la metáfora política para enfocar los diferentes conjuntos de intereses, de conflictos y de juegos potenciales que configuran las actividades organizacionales. Se tiende por lo general a igualar bienestar organizacional con un estado de unidad donde todos colaboran juntos. Este estilo de pensamiento con lleva a ver la “política” y otras actividades con intereses propios, con características anormales y disfuncionales que deberían desterrarse de la organización saludable. El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. (Morgan, G. 1998).

Morgan, identifica dentro de la vida de la organización unas fuentes de poder utilizadas por sus miembros y como ejercer su influencia, entre estas fuentes de poder se pueden señalar las siguientes: **Autoridad formal, control de recursos escasos, utilización de la estructura organizacional leyes y reglamentos, control de los procesos de decisión, control del conocimiento y la información, control de límites, capacidad de tratar con la incertidumbre, control de la tecnología, alianzas interpersonales, comunicación y control de la “organización informal”, control de las contra-organizaciones, simbolismo y manipulación de las ideas, sexo y control de las relaciones de sexo,**

**factores estructurales que definen el escenario de acción y el poder que ya se tiene.**

Mintzberg plantea que, la actividad política en las organizaciones se describe en términos de distintos “juegos”. Y referencia a Graham Allison el cual a descrito los juegos políticos en las organizaciones y en el gobierno como “intrincados y sutiles, simultáneos, sobrepuestos”, y, no obstante, guiados por reglas: “algunas reglas son explícitas; unas reglas son muy claras, otras vagas. Algunas son muy estables, otras cambian de continuo.

Pero, de hecho, la colección de reglas define al juego”. Ha logrado identificar trece juegos de poder político: juego de la insurgencia, de la contrainsurgencia, del patrocinio, de la elaboración de alianzas, de construcción de imperio, del presupuesto, de la experiencia, de la opresión, de la línea contra el Staff, de campos rivales, de los candidatos estratégicos, de dar el pitazo, y de los rebeldes. (Mintzberg, H. 1991).

Por otra parte Krieger, identifica una constelación de poder en las organizaciones<sup>7</sup> y las clasifica en:

**1. La constelación de poder de la organización en relación con su medio ambiente,** el poder reside en que puede condicionar el desenvolvimiento de la

<sup>7</sup>Constelación de poder de las organizaciones se puede definir como todas aquellas en su órbita organizacional con relaciones de poder o influencia sobre la organización focal. (Krieger M. 2001).

organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Su conformación varía según el tipo de organización. Genéricamente se pueden mencionar: **los asociados, los proveedores, los clientes, el o los sindicatos, sus competidores, asociaciones de primer, segundo y tercer grado, organismos nacionales e internacionales, la justicia, los líderes de la opinión pública, y grupos con intereses especiales.**

## 2. La constelación interna de poder.

Esta está compuesta por la órbita de roles con poder dentro de la organización y que influyen sobre su accionar. Entre las que se señalan: **los propietarios, la presidencia, la gerencia general y las gerencias de línea, los jefes de área, los profesionales técnicos y operarios, el personal de asistencia, los comités de trabajo. (Krieger M. 2001).**

En relación a la incidencia de los juegos de poder en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones burocráticas, se debe tener en cuenta que estas organizaciones se caracterizan por operar en un ambiente estable, complejo y con un nivel creciente de hostilidad. Este tipo de organización se ven seriamente afectadas en su funcionamiento por el modelo económico de libre mercado.



Situación está que las obliga a transformar su estructura organizacional para lograr la sobrevivencia, caso contrario se vuelven poco competitivas y sucumben ante la dinámica del mercado. Por lo que de este contexto interno y externo, surge una serie de imperativos estratégicos para lograr éxito en la formulación e implantación de las decisiones y, por ende, contribuir al éxito de la organización. Es necesario, que se tenga en cuenta en el momento de la implementación de las decisiones estratégicas los siguientes aspectos:

**Fomentar la racionalidad<sup>8</sup>**, cuanto más racional sea las decisiones más importantes serán las técnicas cuantitativas, y el criterio analítico tendrá supremacía sobre la intuición (Dean & Sharfman, 1993). Es necesario lograr un alto nivel de racionalidad en el proceso de toma de decisiones para conseguir una buena calidad en la formulación o diseño de la decisión. Para adoptar una decisión racional es necesario:

<sup>8</sup>La racionalidad se define como el grado en el cual el proceso de decisiones refleja un deseo de tomar la mejor decisión para alcanzar los objetivos bajo las circunstancias dadas (Simon, 1980).

- Buscar en forma intensiva la información relevante para la generación de opciones y alternativas a la decisión.

- Realizar un análisis riguroso de la información relevante para lograr una evaluación adecuada y exhaustiva de las opciones de la decisión.

- Adoptar la decisión basándose en un análisis crítico y exhaustivo, buscando sustento en el criterio analítico más que en la intuición.

**Reducir el nivel de politización**, la politización indica el grado en el cual la toma de decisiones obedece a razones de carácter político o a influencias de grupos de intereses o a coaliciones que se forman para favorecer sus propias preferencias (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998). La politización en el proceso de toma de decisiones tiene efectos negativos sobre la implementación de la decisión. Para reducirla es necesario minimizar:

- El impacto de grupos o coaliciones con intereses diferentes.

- Las negociaciones entre los grupos de interés.

- El empleo de tácticas tales como el “lobby”, el manejo de agenda, el ocultamiento de información, entre otras.

- La ruptura de las conversaciones durante el proceso de adopción de la decisión.

**Fomentar el conflicto cognitivo**, el conflicto cognitivo es el grado en el cual

existen intereses o posiciones cognitivas encontradas o contrapuestas entre quienes adoptan las decisiones (Amason, 1996). Tiene efectos positivos sobre la racionalidad, la cual, a su vez, influye sobre la calidad de la formulación de las decisiones estratégicas. Para estimularlo es necesario:

- Discutir la decisión desde diferentes enfoques o perspectivas.

- Favorecer la discusión de ideas diferentes.

- Estimular el intercambio de ideas y opiniones entre los participantes.

**Reducir el conflicto afectivo**, este conflicto se asocia con la existencia de fricciones, choques de personalidad, tensión y fuertes discusiones durante la toma de decisiones (Amason, 1996). Influye positivamente sobre la politización, variable que tiene efectos negativos sobre la implantación de las decisiones estratégicas. Para minimizarlo es necesario:

- Reducir las fricciones y evitar los choques de personalidad entre los participantes.

- Reducir la tensión del ambiente en el proceso decisional.

**Fomentar la flexibilidad**, la flexibilidad es el grado en el cual las personas encargadas de tomar las decisiones exploran nuevas ideas o supuestos en este proceso (Dean & Sharfman, 1996). Tiene efectos

directos sobre la racionalidad, variable que influye sobre la calidad de la decisión adoptada. Para lograr flexibilidad en la toma de decisiones es necesario:

- Confiar en nuevas fuentes de información.
- Recibir en forma positiva las nuevas ideas y analizarlas rigurosamente.
- Lograr que los participantes contribuyan en forma amplia y creativa, más allá de las materias definidas por su cargo.
- Reconsiderar las posiciones originales.

**Fomentar la justicia procesal**, la justicia procesal se asocia con el grado en el cual los procesos dinámicos de decisión son juzgados como correctos por quienes participan en dichos procesos (Kim & Maugborne, 1991; (Kim & Maugborne, 1993). Tiene efectos positivos sobre la implantación de las decisiones estratégicas; en consecuencia, es deseable favorecer un proceso justo en la adopción de las decisiones. Para fortalecer la justicia procesal es necesario:

- Dar a los participantes la posibilidad de refutar las ideas de otros.
- Considerar la opinión de los participantes del proceso decisional.
- Explicar las razones por las cuales unas ideas prevalecen sobre otras en la decisión final.
- Dar a conocer a los participantes lo

que se espera de ellos antes, durante y después de la decisión. Para favorecer el desarrollo de un proceso exitoso.

**Fomentar la diversidad funcional y de conocimientos**, la pluralidad de estudios forma parte de la diversidad funcional y de conocimientos y se refiere al grado en el cual existen diferencias en el nivel de formación y preparación formal de los participantes en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Esta diversidad contribuye al conflicto cognitivo, el que, a su vez, es una variable que explica la racionalidad de este proceso. Desde esta visión, es importante fomentar la participación de personas:

- Que ocupan diferentes puestos en la organización.
- Que representan diferentes especialidades o áreas de desarrollo en la organización.
- Con diferentes niveles de estudios formales en el proceso de toma de decisiones.

**Propender hacia la búsqueda de la congruencia de valores entre los participantes en el proceso**, la congruencia de valores se refiere al grado en que los valores, creencias y metas de los miembros del equipo de toma de decisiones son similares. Es una variable fundamental para reducir el conflicto afectivo y la politización en este proceso. En este sentido es relevante que:



- Los miembros del equipo de alta dirección compartan los valores esenciales y tengan una concepción valórica dominante, de modo tal que este equipo sea concebido como una unidad.

- Los miembros que participen en la decisión tengan creencias similares respecto del desarrollo de la universidad y estén de acuerdo con las prioridades estratégicas de la universidad.

***Fomentar un estilo de liderazgo participativo y colaborativo***, el estilo de liderazgo participativo se refiere al grado en el cual el líder del proceso de toma de decisiones considera la opinión, el parecer, la posición, las sugerencias y los consejos de los participantes en el proceso decisional. Este estilo tiene efectos sobre la flexibilidad del proceso de toma de decisiones y la justicia procesal, aspectos que, a su vez, influyen sobre la racionalidad y, por ende, sobre la formulación de la decisión y, directamente, sobre la implantación de la decisión. En virtud de lo anterior es importante que el líder:



- Considere la opinión de los participantes.

- Pregunte el parecer a los participantes.

- Pondere las posiciones de los participantes.

- Incorpore al debate las contribuciones de los participantes.

- Esté dispuesto a aceptar consejos y a emplear dichos consejos.

- Muestre un afán de colaboración permanente frente a los participantes.

- Considere el bienestar de los participantes durante el proceso decisional.

- Trate como iguales a los miembros del grupo.

## CONCLUSIONES.

Dentro de las conclusiones que se pueden tener en cuenta se enumeran las siguientes:

La Burocracia es un modelo que permite la estabilidad de las organizaciones por que presenta una solidez en su estructura y puede afrontar los cambios turbulentos del entorno dominado por una economía de libre mercado.

La eficiencia de la organización burocrática, depende de las relaciones interpersonales, el rol de poder, los conflictos, las vivencias, motivaciones, juegos de poder, visto de otra manera, el escenario interactúate

de sus miembros que de la implementación del modelo burocrático en sí.

Los conflictos y las fuentes, juegos y constelaciones de poder son fenómenos intrínsecos de la estructura organizacional, hasta el punto que ante estas conductas cualquier tipo de organización se ve afectada.

Los juegos de poder tienen como fin buscar el equilibrio entre las fuerzas que generan los conflictos en la organización.

A pesar que las universidades públicas cuentan con el apoyo económico del gobierno, la misma estructura del modelo económico de libre mercado, conlleva a que tengan que plantear modelos de decisiones estratégicas para afrontar los fenómenos del entorno que la afecta.

## REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.

DAVILA, L. DE GUEVARA. Carlos. 2001. Teorías Organizacionales y Administrativas. Enfoque crítico. Editorial Mc Graw Hill. 2a edición.

ETKIN. Jorge. 1978. Sistemas y Estructuras de Organización. Ediciones Macchi.

KRIEGER Mario. 2001. Sociología de las Organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional. Prentice Hall, Pearson Educación. 1a Edición.

MINTZBERG, H. – BRIAN Q. J. El 1993. Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Prentice Hall. 2a Edición.

MORGAN Gareth. 1998. Imágenes de la Organización. ALFAOMEGA Grupo Editor. S.A.

PETERS, T.J. – WATERMAN, R.H. 1985. En Busca de la Excelencia. Circulo de Lectores S.A.

RODRÍGUEZ, Emilio. 2006. El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. Calidad en la Educación no 24, julio.

