



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA



ORGANIZACIONES

Resumen de la obra de JAMES G. MARCH y HERBERT A. SIMON, con la colaboración de HAROLD GUETZOW (título original, *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, 1958).

Título de la versión castellana, *Teoría de la Organización*. Ediciones Ariel, 1961, 285 págs. Prólogo de ANTONIO SERRA RAMONERA.

1. Comportamiento de la organización

La presente obra trata de la teoría de la organización formal, y más concretamente del comportamiento humano en las organizaciones. Afirma además que estos temas son más importantes de lo que el mundo reconoce en la actualidad.

A pesar de que los problemas organizativos ocupan la atención de directivos y administradores y de los muchos libros escritos para estos profesionales, la teoría del comportamiento en la organización ocupa un lugar insignificante en la ciencia social moderna. La mayoría de los libros más calificados sobre psicología y sociología no dedican ni siquiera un corto capítulo al tema de las organizaciones formales.

2. Significado e importancia de las organizaciones en el comportamiento individual y social

No obstante el hecho que acabamos de aludir, es claro que las organizaciones como instituciones sociales ejercen una influencia notable sobre la conducta de sus componentes y sobre la propia evolución de la sociedad.

Ahora bien: ¿por qué son importantes las organizaciones? Una primera respuesta evidente es la que se funda en que el hombre moderno pasa inmerso en ellas la mayor parte de su tiempo hábil. Una segunda, que quisiera resumir en una sola cualidad las características distintivas de los procedimientos de influencia de las organizaciones, comparados con muchos otros procedimientos de

influencia de nuestra sociedad, señalaría lo específico de los primeros en contraste con lo difuso de los últimos; sus comunicaciones siguen canales perfectamente definidos con un contenido muy concreto, dirigido a un sector social especialmente determinado, a través de un vocabulario, terminología y técnica de información específicamente contrastadas, etc.

De ahí que entre los auténticos profesionales se encuentre un clima de atención hacia estos problemas, y lo mismo puede decirse con respecto al hombre común. Esto ha hecho que desde hace unos años, muy pocos años, ciertos científicos, psicólogos, economistas, sociólogos, políticos, etc., empiecen a preocuparse seriamente por estos temas y a romper el silencio creado en torno a ellos por los estudiosos más caracterizados en estas materias. Ello ha producido algunas obras ya, en las que puede apreciarse un marcado rigor científico al tratar de las cuestiones y temas de que ahora nos ocupamos.

3. Proposiciones organizativas

Las proposiciones acerca de la organización establecen afirmaciones en torno al comportamiento humano, y, latentes en cada una de estas proposiciones, explícita o implícitamente existen cierto número de suposiciones acerca de qué propiedades del ser humano deben de tenerse en cuenta para explicar su comportamiento en la organización. Las proposiciones del comportamiento en la organización pueden agruparse en tres grandes clases, de acuerdo con las suposiciones en que se basan.

Proposiciones que suponen que los miembros de la organización, y en particular los empleados, son primordialmente *instrumentos pasivos*, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero no de una acción con iniciativa o de ejercer influencia en cualquier forma relevante.

Proposiciones que presuponen que los miembros traen a sus organizaciones *actitudes, valores y objetivos*; que han de tener un motivo o ser inducidos a participar en la organización formal; que existe un paralelismo incompleto entre su objetivo personal y el objetivo de la organización, y que los conflictos actuales y potenciales sobre el objetivo inciden directamente sobre la forma del mando, actitudes y moral, por su directa vinculación con el comportamiento en la organización.

Proposiciones que suponen que los miembros de la organización son *autores de decisiones y solucionadores de problemas*, y que los procesos de percepción y pensamiento son de importancia central para la explicación del comportamiento en la organización.

Conviene advertir que no hay nada de contradictorio entre estos tres grupos de proposiciones. Los seres humanos somos todo eso y algo más. Una teoría adecuada del comportamiento humano en las organizaciones deberá de tener en

cuenta los aspectos instrumentales del comportamiento humano, los de la motivación y los racionales.

Muchos de los textos que tratan de las organizaciones tampoco han adoptado con exclusividad uno de estos puntos de vista. Sin embargo, es un hecho incontestable que el análisis de las obras especializadas sobre estos temas revela notables diferencias en la importancia con que se tratan uno u otro punto de vista.

Los teóricos del comportamiento humano en la organización han enfocado su atención sobre los aspectos particulares y parciales del organismo humano que les han parecido a ellos particularmente significativos para sus fines. Así, el modelo del empleado como instrumento es típico de los escritos del *scientific management movement*. En las últimas décadas, el segundo modelo, a base de destacar actitudes y motivaciones, se ha destacado con el mayor relieve en las investigaciones sobre burocracia, relaciones humanas, mando y supervisión y fenómenos de poder. El tercer modelo, a base de destacar los aspectos racionales e intelectuales del comportamiento en la organización, se ha utilizado menos extensamente que los otros dos, pero está representado en particular por sociólogos y economistas en los procesos de planificación, y por psicólogos en trabajos sobre comunicación en la organización y resolución de problemas.

4. Algunos tipos de proposiciones

El núcleo central de esta obra está formado por una serie de proposiciones referentes a la organización. A ellas se procura reducir para poder estimar y valorar en todos su autenticidad lo que de innovación o científicismo tienen las diferentes concepciones que en torno al fenómeno humano y social de la organización se han dado hasta el presente.

Formulamos a continuación una síntesis de las formulaciones tipo que se han utilizado para establecer estas proposiciones y reducir a las mismas las teorías sobre el comportamiento en la organización.

Proposiciones que exponen la dependencia de una variable respecto de otra u otras variables (independientes). Estas proposiciones son del tipo «*y* es función de *x*», donde el término «función» se utiliza en su sentido matemático, hay dos clases de este tipo general de proposiciones:

a) Proposiciones con variables capaces de asumir valores. Ejemplo: «Cuan-
to menor es la satisfacción del sujeto en la organización, mayor será la intensi-
dad de su afán de satisfacción.» La variable dependiente será aquí «intensidad
de búsqueda» y la variable independiente «el nivel de satisfacción».

b) Las proposiciones en las cuales una o más variables son del tipo dico-
tómico, o sea todo a nada, o toman valores discretos que no están ordenados.
Ejemplo: «En organizaciones pequeñas, la departamentalización, al interferir
con la especialización de procesos, da lugar a ineficiencias importantes.» La

variable dependiente «eficiencia» es un número ordinal o cardinal, pero la variable independiente «tipo de departamentalización» toma uno de varios valores, «especialización por objetivos» o «especialización por procesos». En algunas proposiciones, una variable que es básicamente dicotómica se transforma en una variable continua al exponer la relación en términos de frecuencia. Ejemplo: «El aumento en la cantidad de incentivos sobre el trabajo disminuye la propensión del individuo a dejar la organización.» Quedarse en una organización o dejarla es una elección de todo o nada, pero la variable puede sustituirse por una medida de movimiento: el porcentaje de los miembros que se van durante un tiempo concreto.

Proposiciones que comportan una generalización descriptiva, cualitativa acerca de las organizaciones. Ejemplo: «Una de las actividades importantes que han de llevarse a cabo en las organizaciones es la confección de programas innovatorios para actualizar las actividades que se llevan a cabo en las mismas y que hay que procurar que entren en la rutina para su realización diaria.» Aquí es evidente que la proposición original no expone una relación entre dos variables y que se trata por tanto de una afirmación cualitativa, de la misma manera que podemos afirmar buscando una comparación entre la organización y el organismo humano, que el hombre tiene un corazón que se contrae periódicamente.

Proposiciones que afirman que la estructura de una organización concreta o un proceso realiza una función particular (utilizando «función» ahora en su sentido biológico o sociológico). Ejemplo: «La rigidez del comportamiento aumenta la capacidad de defensa de la acción individual» (recordemos el modelo Merton). Si introducimos medidas de rigidez de comportamiento y grados de defensibilidad de acción esta proposición contiene una afirmación de relación funcional en el sentido matemático. Pero contiene más aún; implica también que la rigidez de comportamiento realiza la función de hacer defendible la acción. Ya nos damos cuenta de lo fructífero que es el análisis funcional de los sistemas en este sentido; es como si en el ejemplo anatómico anterior añadiéramos que la función del corazón es hacer circular la sangre.

5. Algunos postulados psicológicos

El comportamiento de un organismo a través de un pequeño intervalo de tiempo es explicable por:

- 1.º Su estado interno al principio del intervalo.
- 2.º Su ambiente al principio del intervalo.

Los mismos dos grupos de factores, el estado inicial y el ambiente, determinan no solamente el comportamiento, sino también cuál será el estado interno en el momento siguiente.

5.1. ESTADO INTERNO

El estado interno del organismo está en función de toda su historia anterior. En el organismo humano la mayor parte de su estado interno se halla en lo que llamamos la memoria. La memoria incluye (pero no está limitada) toda clase de recuerdos parciales y modificados. Mas específicamente el contenido de la memoria humana puede examinarse como dividido en dos partes para cualquier tiempo dado: una parte que ejerce una influencia significativa en el comportamiento en ese tiempo y una parte mucho mayor que la primera que ejerce poca o ninguna influencia en el comportamiento en el tiempo considerado. Suele llamarse a la parte de la memoria que influye en el comportamiento en un tiempo particular *grupo evocado*, y cualquier proceso que dé lugar a que algún contenido de la memoria sea transferido de la segunda categoría (no evocada) a la primera se llama procedimiento «para evocar este contenido» o simplemente *evocador*.

Desde un punto de vista exclusivamente empírico parece que los cambios en el contenido total de la memoria se llevan a cabo relativamente despacio a través del proceso que generalmente llamamos «aprender». Los cambios en el comportamiento del grupo evocado pueden realizarse muy rápidamente. Sobre esta base y otras diferencias entre el aprender y los procedimientos de evocación es importante mantener la distinción entre los dos procedimientos en una teoría de la influencia. El comportamiento puede influenciarse produciendo cambios en el contenido de la memoria (aprender) o cambiando los determinantes activos del comportamiento corriente, evocación.

5.2. MEDIO AMBIENTE

Pudo hacerse una distinción paralela entre aquellos aspectos del medio ambiente que en cualquier tiempo dado tienen una influencia significativa en el comportamiento durante el intervalo de tiempo siguiente y los que no la tienen. Los primeros se llaman a menudo *estímulos*. Los estímulos son generalmente sectores del ambiente que van cambiando rápidamente o incluso de repente (por ejemplo, un objeto que se mueve rápidamente en el campo visual). Existe una fuerte interacción mutua entre los estímulos y el grupo evocado. Los estímulos que están presentes en un tiempo dado son los determinantes más importantes de qué grupo será evocado o mantenido y viceversa.

La división del estado interno del organismo entre partes evocadas o no evocadas y la división paralela del medio ambiente entre estímulos y el resto no estimulante es una característica fundamental de los organismos, y, por tanto, no se trata de discutir si la división, ya sea en estado o en ambiente, es tan marcada como se ha indicado; es lo suficientemente marcada como para incorporarla como un rasgo importante en la teoría del comportamiento humano. La forma precisa en que separamos las partes activas y pasivas del estado

interno y el medio ambiente dependerá, entre otras cosas, del intervalo de tiempo que escojamos para nuestras observaciones. Si tomamos un intervalo muy corto de tiempo—una fracción de segundo, por ejemplo—, entonces los elementos activos en grupo y estímulos serán verdaderamente muy pocos. Si tomamos un intervalo largo—por ejemplo, una semana—, una gran parte del contenido de la memoria puede formar durante algún período de este intervalo parte del grupo activo, y un número de acontecimientos también muy grande puede constituir parte de los estímulos que influencia el comportamiento.

A lo largo de toda la obra se subraya cómo estas características particulares del organismo humano son básicas para alcanzar algunos de los rasgos más salientes de una adecuada concepción del comportamiento humano en las organizaciones.

6. Teoría «clásica» de la organización

Se distinguen dos líneas principales de desarrollo en la teoría tradicional de la organización.

6.1. LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

La primera, derivada de las obras de Taylor, se enfoca hacia las actividades básicas físicas, relacionadas con la producción, caracterizándose por el estudio del tiempo y el estudio de los métodos; así analiza la capacidad, velocidad, destreza y esfuerzo, resistencia y fatiga, así como el coste como conjunción de dos elementos: tiempo y dinero. La teoría en este sentido trata básicamente de la medición de tiempo y la relación entre costes medidos en tiempo y costes medidos en dinero.

Todo ello desemboca en la formulación de una serie de proposiciones que mejor podrían denominarse técnicas o prescripciones, y que pueden reducirse a tres:

- Utilizar estudios de métodos y tiempos para encontrar «el método mejor» para realizar un trabajo. Por el método mejor se entiende el método que permite obtener el promedio mayor de producción al día.
- Proporcionar al obrero un incentivo para realizar el trabajo según el método mejor y a un buen ritmo. En general, obtener esto dándole un boletín en que se especifica la prima al día si llega al *standard* de producción.
- Utilizar expertos especializados (encargados funcionales) para establecer las diversas condiciones relacionadas con el trabajo del obrero; métodos, velocidades de máquinas, prioridades de trabajo, etc.

De este tipo de prescripciones puede inferirse que la contribución de Taylor no fué un conjunto de principios generales para organizar eficientemente el

trabajo, sino un simple conjunto de procedimientos operatorios que podían emplearse en cada situación concreta para descubrir los métodos que serían eficientes en aquella situación y asegurar su aplicación.

También dió lugar esta teoría a los principios de economía de movimiento, los cuales se reducen a una lista de veintidós, y hacen referencia a principios relativos:

- a) Al uso de cuerpo humano.
- b) La disposición del cuerpo de trabajo.
- c) El diseño de herramientas y equipos.

6.2. LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Aunque hubo una considerable comunicación y coincidencia entre los estudios de la organización del *scientific management movement* y la de la departamentalización, los dos cuerpos de doctrina son de concepción bastante distinta.

El problema general a que se refiere esta teoría formal es el siguiente. Dado un fin general para una organización podemos identificar los trabajos unitarios necesarios para alcanzar este fin. Estos trabajos incluirán normalmente actividades productivas básicas, actividades de servicio, actividades coordinadas, actividades supervisadas, etc. El problema es agrupar estos trabajos en trabajos individuales, agrupar éstos en unidades administrativas, agrupar éstas en unidades mayores y, finalmente, establecer los departamentos de alto nivel; constituir estas agrupaciones de tal manera que minimicen el coste total de las actividades. En proceso de organización de cada departamento se considera como un conjunto definido de trabajos que deben ser distribuidos entre los empleados del departamento y realizados por éstos. Para comprender esta teoría desde el punto de vista formal es importante darse cuenta de que la misma presupone que el conjunto total de las tareas parciales está dado por anticipado.

6.3. CONCLUSIÓN

Como vemos, esta teoría tradicional tiene limitaciones importantes y amplias deficiencias empíricas y formales, pero fundamentalmente el hecho de que la teoría tradicional de la organización considere al organismo humano como una simple máquina. En este modelo los jefes están limitados en la realización de los fines de la organización sólo por las restricciones impuestas por las capacidades, velocidades, resistencia y costes de estas simples «máquinas». Los problemas que ataca esta teoría y las soluciones que propone se centran en esas restricciones.

Los postulados explícitos e implícitos de la teoría tradicional llegan a suposiciones bastante severas acerca del ambiente del individuo en una organización, el impacto sobre él de este ambiente y cómo responde a él. El ambiente

se considera como un estímulo bien definido o sistema de estímulos. Como uno de estos estímulos (por ejemplo, una orden administrativa) evoca en el individuo al cual se dirige un grupo psicológico bien definido y previsible. El grupo evocado por el estímulo incluye a su vez la generación de una réplica específica de comportamiento—la réplica apropiada al estímulo en cuestión—. Por tanto existe en cualquier organización todo un repertorio de réplicas y existe un único estímulo o sugestión para cada uno de estos repertorios, y cuando se produce el estímulo induce esta réplica y sólo ésta.

Ahora bien: al tratar una organización como si estuviera compuesta de tales máquinas da lugar a una serie de consecuencias imprevistas que la realidad se ha encargado de demostrar hasta la saciedad. Esto no quiere decir que la teoría clásica esté totalmente equivocada o necesite ser totalmente cambiada. Quiere decir que bajo ciertas circunstancias el tratar una organización como un simple mecanismo produce resultados no previstos en absoluto por la teoría clásica.

7. Restricciones de la motivación: decisiones internas de participar

En este capítulo se estudian algunos aspectos del segundo modelo del comportamiento en la organización que ya hemos aludido y que va más allá del tratamiento clásico de considerar a los participantes humanos como «máquinas». En él se estudian por ello los procesos de influencia, las teorías de la burocracia—y dentro de ellas los modelos Merton, Selznick y Gouldner—, satisfacción, productividad e incentivos para producir.

A través de ello se ve claramente cómo el modelo «máquina» de comportamiento humano tiende a ignorar el amplio margen de actividades que desempeña el participante simultáneamente y no trata con eficacia los problemas relacionados con la coordinación de las actividades. Por otra parte, las obras de Merton, Selznick y Gouldner sobre la burocracia dedican una especial atención a los problemas de la dirección, cuyas motivaciones y cuyo comportamiento de aprendizaje son mucho más complicados que los estudiados en el modelo «máquina».

Además se resaltan los tres modos diferentes de influencia sobre las motivaciones individuales en una organización, prestando una atención particular a la congruencia entre actitudes individuales y exigencias de la organización reflejadas en la motivación para producir. El análisis de estos tres modelos de influencia sobre a) la evocación de las alternativas de acción, b) las consecuencias de las alternativas evocadas y c) los valores asociados a las consecuencias se hallan en parte bajo el control de la organización, y en parte están también determinados por factores externos a la organización. La cantidad de control en la organización a su vez depende en parte del comportamiento de la organización

—por ejemplo, prácticas de supervisión—y en parte de factores fuera de su control, condiciones económicas generales en la sociedad o país donde está enclavada la organización, etc.

8. Restricciones de la motivación: la decisión de participar

Este capítulo completa el estudio del anterior sobre la motivación individual para producir y el comportamiento del empleado dentro de un marco general de toma de decisiones, poniendo de relieve la relación que existe entre las diferentes consideraciones sobre las decisiones de producir y las decisiones por parte de los obreros para participar en una organización.

La decisión de participar se encuentra en la base de la teoría llamada del «equilibrio de la organización», que se refiere a las condiciones de supervivencia de una organización. El equilibrio refleja el éxito de la organización al establecer compensaciones para sus participantes, apropiadas para motivar su continua participación. Por ello es preciso estudiar en primer lugar la teoría general del equilibrio de la organización, que lleva necesariamente a identificar a los participantes más importantes en una organización con los factores que afectan a sus decisiones de participación.

Por ello examina el postulado de las compensaciones-contribuciones formulado por Barnard y su aplicabilidad al movimiento laboral. Sugiere asimismo algunas extensiones del modelo general de la participación del empleado o participantes que no son empleados.

La comprobación del postulado de las compensaciones-contribuciones requiere procedimientos para medir (en términos de utilidades individuales) las compensaciones ofrecidas por la organización y las contribuciones hechas por el participante. La dificultad del problema de medición depende de la medida en que:

- a) Las utilidades individuales cambien poco a poco, lentamente.
- b) Que las funciones de utilidad sean continuas.
- c) Que los grupos numerosos de personas tengan, en general, las mismas funciones de utilidad.

El balance de compensaciones y contribuciones tiene dos componentes importantes: la deseabilidad percibida de abandono de la organización y la utilidad de las alternativas a las que se ha renunciado para quedarse en la organización, es decir, a la facilidad percibida por el sujeto de dejar la organización. Esta deseabilidad percibida está en función de la satisfacción del individuo en su trabajo actual, así como de su percepción de las alternativas que comporta el dejar la organización. La facilidad percibida de dejar la organización es una función del número de alternativas percibidas fuera de la organización simplemente.

El que la insatisfacción respecto a la organización lleve al abandono de la misma depende de que el participante perciba el contrato de empleo como algo fijo o con posibilidad de modificarlo. Cuando el contrato no se considera modificable, las únicas opciones son «aceptar» o «rechazar». Cuando el contrato puede ser modificado la participación no excluye de ninguna manera el conflicto interno y la negociación.

9. El conflicto en las organizaciones

En este capítulo se indica cómo se presenta el conflicto dentro de la organización y qué tipos de comportamiento resultan de ese conflicto. Se consideran dos clases completamente diferentes de conflictos en la organización :

- El conflicto que es esencialmente intraindividual, en el cual los mismos miembros de la organización tienen dificultad de escoger.
- El conflicto entre individuos en el cual los miembros de la organización realizan elecciones que no están de acuerdo unas con otras.

El conflicto individual puede presentarse por la incomparabilidad, la inaceptabilidad o la incertidumbre acerca de las alternativas y sus consecuencias. El medio ambiente de la organización y las características de la misma contribuyen a los conflictos individuales dentro de ella.

También estudia este capítulo el conflicto entre grupos dentro de una organización, las condiciones bajo las cuales se produce y las reacciones de la organización frente a ellas. Considera que una necesidad sentida de tomar conjunta decisión y la existencia de diferencias de objetivos o la diferencia de percepciones, o ambas, son necesarias para el conflicto, y que las condiciones bajo las cuales se presenta éste son, en parte, predecibles partiendo de un conocimiento de la organización. Deriva como consecuencia lógica que las motivaciones en estos casos suelen ser mucho más explícitas y que el problema del conflicto de intereses se resuelve directamente.

Así, pues, pasa desde el intento de evitar los factores de motivación en el «movimiento de dirección científica» hasta el papel central del conflicto interpersonal en la teoría de juegos. Intenta indicar en varios puntos que la interacción entre los factores de motivación y conocimiento del comportamiento es sustancial.

10. Límites cognitivos sobre racionalidad

En este capítulo empieza a enfocar su atención sobre el otro grupo de cualidades, ya aludido, del miembro de la organización, sus características como hombre racional.

En primer lugar resalta alguna de las características de la racionalidad humana, que pesan sobre los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. Posteriormente comprueba cómo esta toma de decisiones en la organización se estructura en «programas o políticas de acción», para pasar de nuevo a examinar los fenómenos de la identificación en la organización, para estudiar hasta qué punto es un proceso inteligente más que un proceso de motivación, considerando las implicaciones del proceso de toma de decisiones para la división del trabajo. Finalmente analiza las comunicaciones, expedientes y procesos que se presentan como consecuencia de la división del trabajo, y expone algunas de las proposiciones más amplias acerca de la estructura de la organización que pueden derivarse del análisis de los procesos de la toma de decisión.

11. Planificación e innovación en las organizaciones

Si en el capítulo anterior se alude a la actividad no programada y a la actividad dirigida a la creación de nuevos programas, es decir, a la «situación estable» en la organización, en el presente se hace referencia a los cambios en las organizaciones, a analizar más concretamente los procesos de cambio e innovación.

De esta forma examina los aspectos que requieren más conocimiento humano en las organizaciones. El estudio de las organizaciones estuvo dominado en general en el primer cuarto de este siglo por el punto de vista de la dirección científica; en el segundo cuarto del siglo, por los intereses y por la actitud llamada generalmente de «relaciones humanas». En el primer caso, los miembros de la organización se veían como «instrumentos» que se podían describir en términos de propiedades fisiológicas y psicológicas sencillas. En el segundo, a los actores humanos se les concedían sentimientos y motivos, pero se prestaban relativamente poca atención a sus propiedades como seres adaptables y razonables. El análisis del conocimiento del comportamiento humano encaja en el marco más amplio de la teoría de la organización, no en sustitución de estos enfoques primitivos, sino como un complemento de los mismos.

En base a ello, y desde este modelo, se aplica certeramente la Ley de Greshan a las organizaciones (la Ley de Greshan está formulada, como es bien sabido, en la Economía y afirma que la moneda mala expulsa a la buena en la circulación monetaria). La Ley de Greshan de las organizaciones consiste en que «la rutina diaria desplaza al planeamiento innovativo»; los miembros de la organización se limitan únicamente a cumplir con la tarea rutinaria, con la tarea diaria, con la labor claramente programada según fines precisos, en tanto que la tarea de reflexión sobre la propia reorganización, la tarea de perfecciona-

miento de la organización, la tarea de planeamiento a larga escala, cuyo programa está por esencia indeterminado, se deja sistemáticamente a un lado.

Termina la obra prescribiendo una serie de medidas para introducir estos programas innovadores en la rutina diaria hasta llegar a formar parte de ella y conseguir de esta forma que el hombre de la organización se enfrente con los problemas de la misma con una actitud racional, creadora, capaz de tener iniciativa y tomar decisiones hábiles para la solución de conflictos.