

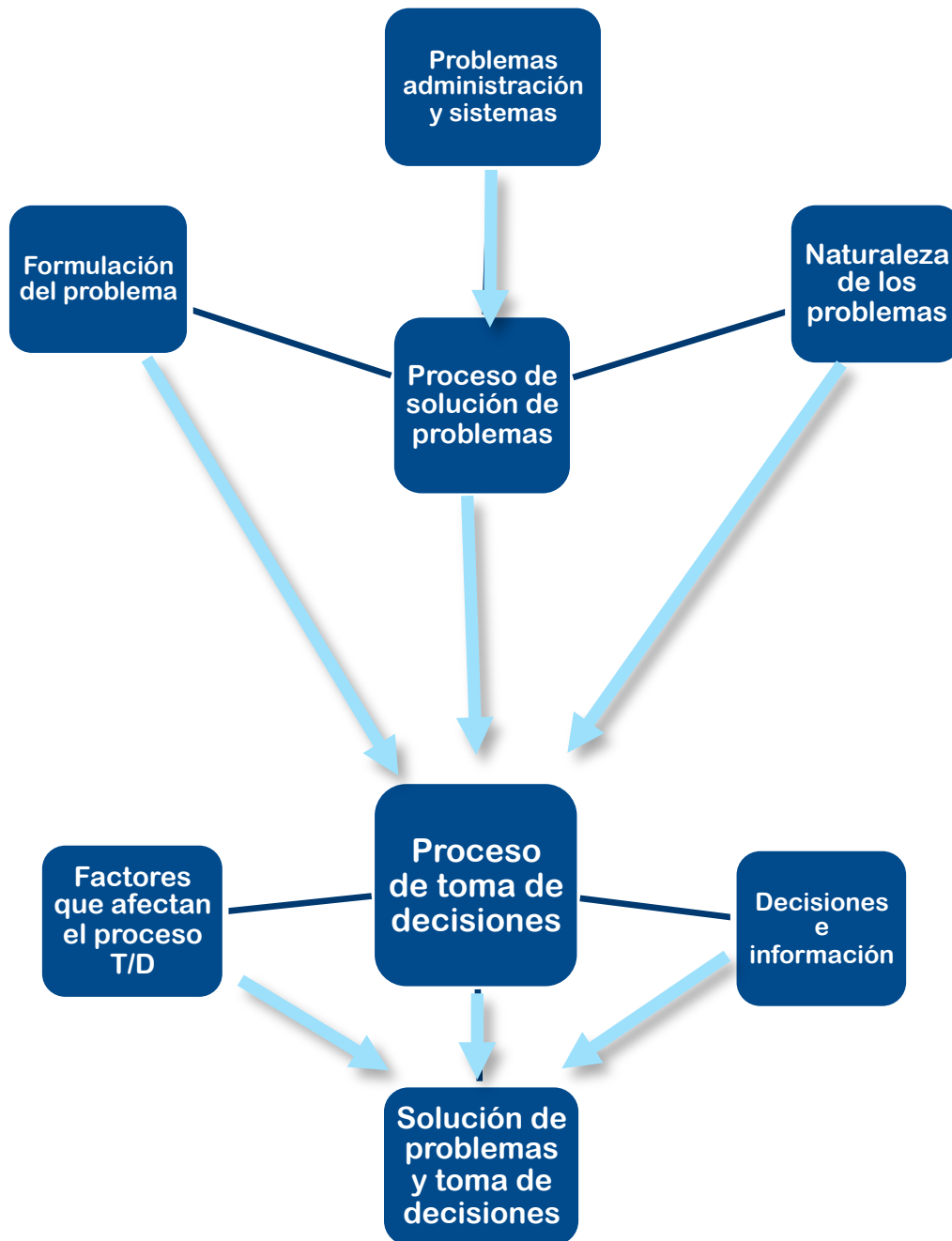
# Problemas, administración y sistemas

La toma de decisiones es la separación de las consideraciones adicionales del problema y la eliminación de todas las alternativas a excepción de una. Es un compromiso del administrador para actuar. La solución de problemas aplicados comprende ordinariamente un medio, la cadena final de subproblema. Se crean alternativas para cada subproblema y se toma una decisión para seguir una ruta de acción, lo que requiere la solución de otro subproblema. Como resultado, el hombre ha creado organismos sociales que se dedican a resolver cierta clase de problemas. Una de ellas es la empresa, cuya función consiste en resolver los problemas de satisfacción de necesidades por medio de la conversión o transformación de insumos en productos terminados (bienes y servicios).

En la empresa, una característica común es la organización del recurso humano en sistemas para buscar el logro de objetivos organizacionales. En estos organismos sociales el personal clave son los administradores y sus principales responsabilidades consisten en una adecuada solución de problemas y toma de decisiones administrativas.

En la siguiente figura se muestra la relación entre “problemas, administración y sistemas” con el proceso de solución de problemas y el proceso de una toma de decisiones.

# Problemas, administración y sistemas



Relación entre problemas, administración y sistemas, con el proceso de solución de problemas y proceso de toma de decisiones.

# Problemas, administración y sistemas

Como ya se indicó, muchos de los elementos de la función de planeación se encuentran en el entorno de la empresa. Además, cada departamento de una empresa no es más que un subsistema de la misma; los administradores o jefes de estas unidades orgánicas deben demostrar interés por las políticas, procedimientos y programas de los demás departamentos, así como de toda la empresa. Es más, ya que el personal de la empresa forma parte de un sistema social, sus pensamientos y actitudes deben tomarse en cuenta cada vez que un administrador tome una decisión.

El contexto de quién toma la decisión varía desde **sistemas relativamente cerrados a sistemas relativamente abiertos**. Si el que toma decisiones está continuamente interactuando con el “medio”, **el sistema es relativamente abierto**.

Sin embargo, si los que toman la decisión no buscan información adicional, tienden a cerrar el sistema y hacer rutinario el proceso. Alexis y Wilson describen este fenómeno de la siguiente manera:

*En los modelos cerrados se seleccionan y admiten unas cuantas dimensiones del medio de decisión, en el proceso de decisión, las relaciones acción-producto, utilidad y otras de este tipo. El que toma decisiones, es considerado como alguien lógico y metódico que busca maximizar ventajas. Como el sistema abierto, continuamente está influido por su entorno social y, por supuesto, influye también en el medio. Contrariamente a las suposiciones de los procesos cerrados de decisión, el modelo abierto no supone que el tomador de decisiones puede reconocer todos los objetivos y alternativas posibles. Un punto de vista más realista de las capacidades es el importante... (el que toma las decisiones) mezcla de muchos elementos, incluyendo (...) cultura, personalidad, aspiraciones.*

# Problemas, administración y sistemas

Con los seres humanos en el proceso de decisión, el sistema puede variar de relativamente abierto a relativamente cerrado dependiendo de la propensión del individuo y la situación específica.

## **Referencia:**

Rodríguez, J, (2005). DECISIONES GERENCIALES EFECTIVAS (1ªed) México: Trillas.

## **Racionalidad**

Existe la necesidad por entender el concepto de racionalidad como se utiliza en las discusiones sobre la toma de decisiones administrativas.

Un proceso racional es considerado como “aquel que se basa en discurrir, que es objetivo más que subjetivo, que es lógico y sensible”.

Sin embargo, el uso de términos como “sensible” y “razonable” implica un patrón consensual. Es decir, la mayoría estaría de acuerdo con lo que es un enfoque lógico o exitoso a la solución de problemas o a la toma de decisiones. Ciertamente, la institución o el sentido común podrían ser suficientes en incidentes aislados. Sin embargo, los mejores resultados promedio a largo plazo se obtienen por medio de métodos más objetivos.

En muchas situaciones de solución de problemas se supone que el objetivo de quien toma las decisiones puede ser elevado en términos cuantitativos, generalmente con el recurso financiero como común denominador. La racionalidad en este sentido tiene que ver con la opción o decisión que toma una persona con respecto a alternativas definidas. Aquí, nuevamente, la racionalidad se mide en términos de patrón consensual: ¿Qué haría una persona económicamente prudente bajo estas circunstancias específicas?

Por el momento, las suposiciones para el comportamiento racional, como han sido desarrolladas en la economía clásica, son:

1. Conocimiento completo de factores ambientales relevantes.
2. Capacidad para ordenar las preferencias de acuerdo con cierto patrón de utilidad (generalmente dinero).
3. Habilidad para elegir la alternativa que maximice la utilidad de quien toma la decisión.

#### Referencias:

Rodríguez, J, (2005). DECISIONES GERENCIALES EFECTIVAS (1ªed) México: Trillas.

## Toma de decisiones racional

**Toma de decisiones racional.** Con frecuencia pensamos que quien mejor toma decisiones es alguien racional y que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas. Dichas elecciones siguen un **modelo racional de toma de decisiones**, se basa en suposiciones, que incluye que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, logre identificar las opciones relevantes sin riesgos y elija la opción con mayor utilidad. Como podría imaginar, en el mundo real, la mayoría de las decisiones no siguen el modelo racional. Las personas por lo general se sienten contentas al encontrar una solución aceptable o razonable a un problema aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas por la vecindad entre el síntoma del problema y la alternativa actual. Como señala un experto en toma de decisiones: "La mayoría de decisiones significativas se toma según el criterio, y usando un modelo definido y prescrito". Es más, los individuos no se dan cuenta de que toman decisiones que no son óptimas.

# Problemas, administración y sistemas

## Racionalidad acotada

Debido a que la mente humana no es capaz de formular y resolver problemas complejos con toda racionalidad, los individuos operan dentro de los límites de una **racionalidad acotada**; construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad. De esa manera, se comportan racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

## ¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada?

Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, identifica las opciones más visibles y que son más fáciles de detectar, luego se empieza a revisar, pero concentrándose en aquellas que difieren un poco de la elección que opera en ese momento, hasta identificar una que sea “suficientemente buena”: aquella que tenga un nivel aceptable de desempeño. Eso termina la búsqueda. Por lo tanto la solución final representa una elección satisfactoria----la primera aceptable que se encuentra----, en vez de la óptima.

Aun cuando el modelo racional de la toma de decisiones con frecuencia mejora la situación, el individuo que las toma también necesita creatividad; es decir, la habilidad para generar ideas novedosas y útiles, las cuales difieren de lo que se ha hecho antes, pero que resultan adecuadas para el problema que surge. La creatividad permite que quien toma las decisiones evalúe y atienda por completo el problema, incluyendo el hecho de ver los problemas que otros no son capaces de detectar.

Pasos del modelo racional de toma de decisiones:

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos a los criterios.

4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

**Referencia:**

Robbins, S, (2013). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (15ed).México: PEARSON.

## **Modelo Carnegie**

El modelo Carnegie de la toma de decisiones organizacional se basa en el trabajo de Richard Cyert, James March y Herbert Simon, todos ellos asociados con la Carnegie-Mellon University. La investigación del grupo Carnegie indicó que las decisiones organizacionales involucraban a muchos gerentes y que una decisión final se basaba en una coalición entre ellos.

Una coalición es una alianza entre varios gerentes que convienen a las metas organizacionales y las prioridades del problema. Las coaliciones de la gerencia son necesarias durante la toma de decisiones por dos razones: 1. Las metas organizacionales a menudo son ambiguas y las metas operativas de los departamentos con frecuencia son incongruentes, los gerentes están en desacuerdo acerca de las prioridades del problema. Deben negociar acerca de los problemas y formar una coalición entorno al aspecto de qué cuestiones se deben abordar. 2. Los gerentes individuales pretenden ser racionales, pero funcionan con limitaciones cognoscitivas humanas y con otras restricciones. No disponen del tiempo o los recursos ni tienen la capacidad mental para identificar todas las dimensiones y procesar toda la información pertinente para una decisión. Los gerentes hablan e intercambian puntos de vista para recabar información y reducir ambigüedad. La formación de una coalición conducirá a una decisión respaldada por las partes interesadas.

## **Modelo de decisión incremental**

Henry Mintzberg y sus asociados en McGill University en Montreal abordaron la toma de decisiones organizacional desde una perspectiva diferente. Identificaron 25 decisiones tomadas en organizaciones e hicieron seguimiento, de principio a fin de los acontecimientos asociados con dichas decisiones. Su investigación identificó cada paso en la secuencia de la decisión. Este enfoque de toma de decisiones, llamado **Modelo de decisión incremental**, hace menos hincapié en los factores políticos y sociales que el modelo Carnegie pero nos dice más acerca de la secuencia estructurada de las actividades emprendidas desde el descubrimiento de un problema hasta su solución.

Uno de los descubrimientos de esta investigación es que la mayoría de las decisiones organizacionales consiste en una serie de pequeñas elecciones que se combinan para producir la decisión principal. Por consiguiente, numerosas decisiones organizacionales son una serie de pequeñas medidas, en vez de una sola grande.

## **Modelo de cesto de basura**

**El modelo cesto de basura** es una de las descripciones más recientes e interesantes de los procesos de la toma de decisiones organizacional. No es directamente comparable con ninguno de los modelos anteriores, debido que el de cesto de basura trata del patrón o flujo de múltiples decisiones dentro de la organización, mientras que los modelos incremental y Carnegie se enfocan en la forma en que se toma una sola decisión. El modelo del cesto de basura ayuda a pensar en toda la organización y en las frecuentes decisiones que toman los gerentes en todas partes.

### **Referencia:**

Robbins, S, (2013). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (15ed). México: PEARSON.