

Toma de Decisiones

A continuación se te presentan fragmentos importantes para conocer acerca de la Toma de Decisiones. Dichos fragmentos los puedes encontrar en el libro *Análisis de Problemas y Toma de Decisiones* de José Luis Espíndola (2005).

Tomar una decisión no siempre es sencillo, por tanto se debe planear estratégicamente el cómo llevarlo a cabo, de tal manera que dicha decisión logre ser exitosa. Para una planeación estratégica, se deben considerar las siguientes etapas:

- Análisis estratégico
 - Clarificar la misión de la organización.
 - Analizar las oportunidades externas.
 - Analizar los riesgos que se corren.
 - Determinar fortalezas y debilidades.
 - Generar opciones estratégicas y seleccionar las mejores.
 - Establecer objetivos de mediano y largo alcance.
- Implementación estratégica.
- Evaluación estratégica.

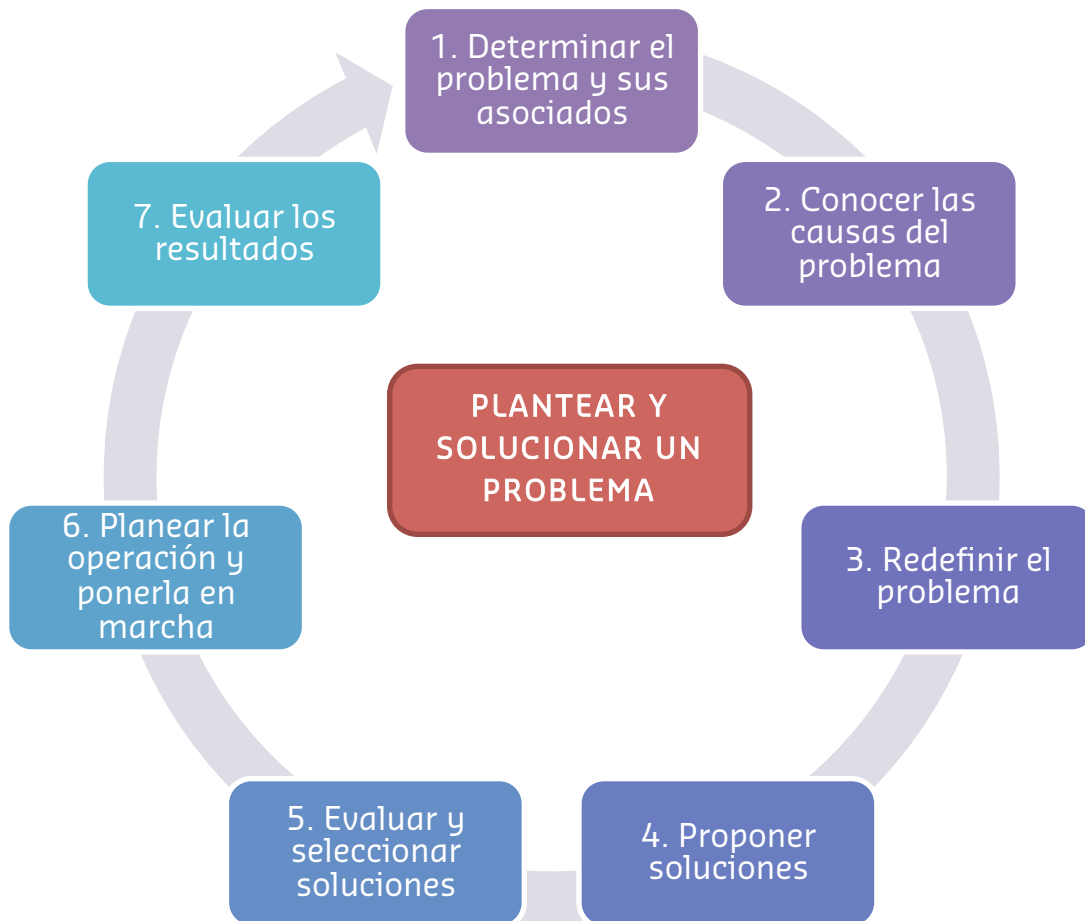
Toma de Decisiones

Una vez que se toman en cuenta los elementos para una eficaz planeación estratégica, es necesario analizar y solucionar el problema. Pero, ¿cómo saber plantear el problema adecuadamente? Considerando el siguiente proceso:

- Determinar el problema y sus asociados, en donde se debe tener una descripción completa del problema y las circunstancias que lo rodean. Además, es importante considerar que, en algunas ocasiones, un problema trae consigo algunos otros.
- Conocer las causas del problema, investigando qué ocasiona dicho problema; en la mayoría de los casos existe una causa principal. Ahora bien, para conocer las causas del problema, es importante considerar realizar entrevistas con los afectados y llevar a cabo una observación directa.
- Cuando ya se conocen las causas del problema, es importante redefinirlo, tomando siempre en cuenta que, en algunas ocasiones, en lugar de hacer más específico el problema, puede hacerse más amplio.
- Proponer soluciones es de lo más importante, en donde puedes rodearte de expertos o involucrados, quienes brinden una lluvia de ideas de posibles soluciones viables. Se recomienda no descartar ninguna solución por absurda que parezca, siempre considerando su viabilidad.
- Luego, será importante evaluar y seleccionar las soluciones evaluando las consecuencias y posibles repercusiones de las mismas, los recursos y la trascendencia que tendrán.

Toma de Decisiones

- Planear operativamente y poner en marcha las soluciones seleccionadas requiere de establecer y precisar cómo será la implantación de la solución, tomando en cuenta los riesgos que sufrirá la organización.
- Finalmente, evaluar los resultados obtenidos es de suma importancia, considerando poner a prueba si la solución implementada está teniendo el efecto esperado.



Toma de Decisiones

Edward De Bono hace la sugerencia de que la forma más eficaz para resolver un problema, es ampliando el campo de nuestra percepción, pues en algunas ocasiones no se puede resolver el problema al solo tener un enfoque para abordarlo.

Como anteriormente se ha señalado, la comunicación viene a jugar un papel muy importante dentro de la solución de conflictos, pues de acuerdo a Hernández, Jorge (2011), “Es un medio para poner a las personas, grupos y organizaciones en “común” en una misma frecuencia. Cuando algún elemento de ese proceso no es considerado, ocurren hechos catastróficos”.

De esta forma, comunicación y solución de conflictos van ampliamente ligados; si no existe una comunicación eficaz entre los miembros de la organización, entonces no se logrará resolver ningún conflicto por ínfimo que sea.

Toma de Decisiones Organizacionales

Dentro de una organización en todo momento se toman decisiones, en donde el proceso consiste en brindar soluciones a los problemas suscitados. Generalmente, los gerentes de las organizaciones son quienes pueden tomar dos clases de decisiones: las programadas y las no programadas.

Toma de Decisiones

- **Decisiones Programadas:** repetitivas y rutinarias. Son aquellas normas y estandarizaciones que se establecen. Permite aumentar la eficiencia de la organización y reducir costos.
- **Decisiones No Programadas:** originales y no estructuradas. Este tipo de soluciones se brindan dependiendo de la situación o problemática presentada. Se realiza una investigación y planeación estratégica para llevarlas a cabo. Permiten tratar con imprevistos.

A continuación se te presentan los diferentes modelos para la toma de decisiones organizacionales.

- **Modelo Racional.** Se divide en tres etapas:
 1. Los gerentes identifican el problema.
 2. Se generan soluciones alternativas al problema.
 3. Se escoge una solución y se implementa.

Toma de Decisiones

Algunas consideraciones para el Modelo Racional:

- El modelo racional ignora la ambigüedad, incertidumbre y el caos.
- Se trabaja bajo el supuesto de que los gerentes poseen una amplia cantidad de información acerca de la organización, aspecto que quizá no sea posible, considerando que toda organización tiene una gran cantidad de información y procesos.
- El modelo racional considera que los gerentes tienen una amplia capacidad para la toma de decisiones; sin embargo, los gerentes no cuentan con el tiempo necesario para racionalizar cada una de las posibles soluciones, por lo cual esto implicaría involucrar a la mayoría de los gerentes para una toma de decisión más precisa.
- Este modelo trabaja bajo ciertas “suposiciones”, entre las cuales considera que diferentes gerentes tienen las mismas preferencias de valores y coinciden en las metas de la organización, cuando en la realidad se presenta otro escenario diferente.
- **Modelo Carnegie:** en un intento por explicar cómo las organizaciones evitan los costos de obtener información, este modelo sugiere que los gerentes se comprometan en un mínimo indispensable o satisfactor, haciendo búsqueda de información para identificar los problemas y brindar soluciones. A diferencia del modelo racional, en el Carnegie los gerentes recurren a un

Toma de Decisiones

satisfactor, es decir, deciden sobre los criterios que utilizarán para evaluar las posibles soluciones.

Algunas consideraciones para el Modelo Carnegie:

- Trabaja bajo el supuesto de que los gerentes tienen racionalidad limitada para procesar información. Sin embargo, considera que los gerentes pueden utilizar una serie de herramientas como uso de la tecnología para subsanar esta debilidad.
- Considera a la toma de decisiones como subjetiva y depende de la experiencia e intuición.
- Toma a la organización como una coalición de diferentes intereses, en donde la toma de decisiones se basa en el compromiso, acuerdo y negociación entre gerentes de diferentes áreas.
- **Modelo Incrementalista:** En este modelo solo se eligen las rutas alternativas de acción, las cuales son solo ligeramente diferentes a aquellas utilizadas en el pasado, con la finalidad de no cometer los mismos errores.

Toma de Decisiones

Algunas consideraciones para el Modelo Incrementalista:

- Se aplican cambios graduales para una ruta de acción totalmente nueva.
- Quienes toman la decisión lo hacen con cuidado, un paso a la vez, considerando que no poseen toda la información, reduciendo la probabilidad de equivocarse.

Referencia

Jones G. [Carlos Ruiz Díaz](#) C., [Solares](#) F., [Spencer](#) E. *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones. (5ª Ed.)* Pearson Educación, 2008.