

LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACION

La **ADMINISTRACION** es el ejercicio de dar forma de manera consciente y constante, a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello.

La **TOMA DE DECISIONES** -identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad- es una parte de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores presentan a la toma de decisiones. (1)

EL TIEMPO Y LAS RELACIONES HUMANAS EN LA TOMA DE DECISIONES

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales para tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado -positivas y negativas- desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, en experiencias del pasado.

El gerente cuando toma las decisiones no está aislado. Al mismo tiempo que él toma sus decisiones hay otras personas tomando decisiones dentro de la misma organización y fuera de ella, en las oficinas de otras empresas o del gobierno, así como en organizaciones sociales. Cuando las gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar conscientes de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las suyas. La toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes, relacionados con terceros que también toman decisiones. (2)

COMO DETECTAR PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. En muchos casos, un problema puede representar una oportunidad disfrazada. El problema de las quejas de los clientes debido a la demora de la entrega de los pedidos, por ejemplo, también se podría considerar una oportunidad para rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente. Como los gerentes enfrentan muchos problemas y oportunidades, esta explicación empezará a partir de los factores que sirven a los gerentes eficaces para reconocer problemas tanto como oportunidades. (3)

EL PROCESO PARA DETECTAR PROBLEMAS

William Pounds ha dicho que el proceso para detectar problemas suele ser informal e intuitivo. Por regla general son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes, cuando se puede presentar un problema.

- 1- Una desviación de la experiencia pasada significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. Las ventas del año actual son inferiores a las del anterior; los gastos se han disparado repentinamente, la rotación de empleados ha aumentado. Hechos como estos señalan al gerente que existen problemas.
- 2- Una desviación del plan establecido significa que no se están alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes. La cantidad de utilidades es inferior a la esperada; un departamento ha excedido su presupuesto; un proyecto que no cumple con el programa. Estas circunstancias señalan al gerente que se debe hacer algo para que el plan vuelva a seguir su curso.
- 3- Otras personas presentan problemas al gerente con frecuencia. Los clientes se quejan de las demoras de las entregas; los gerentes de los niveles altos establecen otras normas para los resultados del departamento del gerente; los empleados renuncian. Muchas de las decisiones que toman los gerentes, todos los días, entrañan problemas que les han presentados terceros.
- 4- El desempeño de la competencia también puede producir situaciones que requieren resolver problemas. Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizás tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.

Los gerentes que están alerta suelen sentir los problemas muy pronto. Un estudio realizado por Marjorie A. Lyles e Ian I. Mitroff incluyó datos de casos de gerentes de los niveles altos de organizaciones importantes. El 80% de éstos gerentes dijo que habían sabido que existía un problema importante antes de que apareciera en los estados financieros o en otros

indicadores formales, incluso antes de que terceros se lo presentaran. Mencionó que sus fuentes de información eran “ la comunicación informal y la intuición”.

No siempre es sencillo detectar problemas. Sara Kiesler y Lee Sproull han identificado algunos de errores más comunes que cometen los gerentes al detectar problemas. Describen tres categorías de trampas básicas que suelen encontrar los gerentes: la asociación falsa de los hechos, las falsas expectativas en cuanto a los hechos y la falsa percepción de uno mismo y de la imagen social.(4)

COMO DETECTAR OPORTUNIDADES

No siempre está claro si la situación que enfrenta el gerente representa un problema o una oportunidad. Como se ha dicho éstas dos posibilidades suelen estar entrelazadas muchas veces. Por ejemplo, dejar pasar oportunidades puede causar problemas a las organizaciones, mientras que al estudiar problemas, con frecuencia se pueden encontrar oportunidades. David B. Gleicher, consultor administrativo, hace una diferencia muy útil entre los dos términos. Dice que un problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y que la **oportunidad** es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos.

El **método de la investigación dialéctica** en ocasiones llamado el método del abogado del diablo, es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades. Con éste método la persona que toma la decisión determina las soluciones posibles y los supuestos que las fundamentan, plantea lo contrario de todas las hipótesis y, de ahí elabora soluciones contrarias a partir de los supuestos contrapuestos. Este proceso puede generar más alternativas de soluciones útiles, así como detectar oportunidades que han pasado inadvertidas.

Existen muchísimas investigaciones que abordan como resolver problemas, pero muy pocas en cuanto a como detectar problemas e incluso menos sobre como detectar oportunidades. Peter Drucker asienta con claridad que las oportunidades – y no los problemas- son la clave para el éxito de la organización y al administración. Drucker comenta que el resolver un problema simplemente restaura la normalidad, pero que el progreso “necesariamente proviene de explotar oportunidades”. Drucker liga el aprovechamiento de oportunidades con la eficacia: detectar “aquello que se deben hacer y[concentrar] en estas cosas recursos y esfuerzos”. Cuando la toma de decisiones está ligada a detectar oportunidades, esto implica, con toda claridad, elegir acciones que pueden contribuir a crear el futuro de la organización. (5)

COMO TOMAR LA DECISION DE DECIDIR

El concepto de que los gerentes son personas que resuelven problemas quizá despierte la imagen de un gerente sentado tras su escritorio, tranquilamente decidiendo que hacer respecto a cualquier problema que pudiera surgir. De hecho los gerentes tiene opiniones muy variadas en cuanto a lo que consideran un problema, así como al forma que eligen para resolverlo.

LOS UMBRALES PARA RECONOCER PROBLEMAS

¿ Que tan grande es la brecha entre el estado real de las cosas y el deseado?

¿Cómo afecta ésta brecha al posibilidad de alcanzar o superar las metas de la organización? Si ésta distancia es un problema, ¿qué tantas dificultades existen para superarlas? ¿Qué tan rápido habrá que moverse para resolver el problema o para aprovechar una oportunidad? Este tipo de preguntas son las que se formulan los gerentes cuando definen una situación como problema o como oportunidad. Algunas de las respuestas se encuentran en los parámetros de los resultados que los gerentes establecen para sus organizaciones. Los gerentes, para contestar dichas preguntas debidamente, deben aplicar su juicio, basándose en el conocimiento del ambiente de sus organizaciones.

Por tal motivo, la obtención de información por medio de sistemas formales o informales, constituyen un elemento tan importante del gerente eficaz.

Sin embargo como han señalado William Guth y Renato Tagiuri, la información reunida es filtrada por los valores y los antecedentes de los gerentes. Sus valores y antecedentes también influyen en el tipo de problema y oportunidades que eligen para trabajar. Si los gerentes están movidos primordialmente por valores económicos, por regla general toman decisiones sobre cuestiones prácticas, por ejemplo las que implican comercialización, producción o utilidades. Si les preocupa mucho el ambiente natural, quizá busquen con empeño problemas y oportunidades que tienen implicaciones ecológicas. Si su inclinación es política, quizá les preocupe más competir con otras organizaciones o su progreso personal.

Un estudio de ejecutivos realizado por De Witt C. Dearborn y Herbert A. Simon arrojó que los gerentes de los distintos departamentos definen el mismo problema en términos diferentes. En este estudio, cada ejecutivo tendía a ser sensible a la

parte del asunto que se relacionaba con su departamento y a definir las oportunidades y los problemas desde su perspectiva particular. Por ejemplo, los gerentes de mercadotecnia quieren que los inventarios sean grandes y consideran que los inventarios pequeños reflejan una situación problemática. Por otra parte los gerentes de finanzas consideran que los inventarios elevados son un problema y, en la mayoría de los casos prefieren los inventarios bajos.(6)

COMO ESTABLECER PRIORIDADES. No existe el gerente con capacidad para manejar todos los problemas que surgen en el transcurso normal de sus actividades diarias. Por lo tanto es importante que los gerentes aprendan a establecer prioridades. Dichas prioridades pueden servirle al gerente para determinar la velocidad. La intensidad y al colaboración que necesita para atacar el problema. Para hacerlo, algunas preguntas que pueden servir de guía:

¿ES FÁCIL TRATAR EL PROBLEMA? El gerente que presta la misma atención a cada problema no obtendrá muchos resultados. Así pues, la mayor parte de los problemas sólo requiere un poco de atención del gerente. Aunque la decisión resulte equivocada, corregirla costará relativamente poco tiempo y dinero. Los gerentes eficaces y eficientes, para no verse abrumados por detalles triviales, reservan las técnicas formales para tomar decisiones tan sólo para los problemas que en realidad la requieren.

¿SE PUEDEN RESOLVER POR SÍ MISMO EL PROBLEMA? Los gerentes saben que una cantidad asombrosa de problemas que llevan a perder el tiempo se termina con sólo ignorarlos. Por lo tanto los gerentes deben clasificar los problemas por orden de importancia. Los que están al final de la lista, por regla general, se resuelven por sí mismos o pueden ser atendidos por terceros. Cuando uno de estos problemas se agrava pasa a ocupar otra prioridad en la lista.

¿ME CORRESPONDE TOMAR ESTA DECISION? El gerente, cuando enfrente un problema importante que requiere una decisión deberá determinar si, de hecho, le corresponde a él tomar la decisión. Una regla general es muy útil en éste caso: cuanto más cerca del origen del problema se tome la decisión, tanto mejor. Por regla general, las personas que están más cerca del problema están en mejor posición para decidir qué hacer al respecto. De esta regla se deduce: a) se debe hacer llegar la menor cantidad posible de decisiones a las personas que ocupan niveles más altos en la organización, y b) se deben pasar tantas como sea posible a quienes están en niveles más bajos.(7)

Resolución de cuestiones específicas

La implementación efectiva de la decisión requiere resolver las cuestiones siguientes:

- Cómo se va a llevar a cabo.
- Quién o quiénes serán los responsables.
- Con qué recursos.
- Cuánto se pretende en el alcance de los resultados a lograr y de los insumos correspondientes.
- Cuándo se van a lograr los resultados finales e intermedios.
- Dónde se va a actuar.

Lo antedicho no significa que necesariamente haya que precisar todas estas cuestiones inmediatamente después de la decisión a implementar. En una primera instancia puede definirse sólo al responsable y delegar en él tales precisiones. Lo que no puede pasarse por alto es la consideración oportuna de dichas cuestiones, a fin de evitar sorpresas ulteriores y asegurar la implementación efectiva. (8)

NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia por ejemplo las devoluciones de mercancía, se pueden manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada. Las decisiones más importantes por ejemplo la ubicación de una nueva tienda, requieren una decisión no programada, una solución específica lograda a mediante algún proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problemas. Como todas las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes también deben aprender a analizar la certidumbre, los riesgos y la incertidumbre relacionados con los cursos alternativos de acción.(9)

DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

Las **decisiones programadas** se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo los gerentes rara vez tiene que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas.

En cierta medida las decisiones programada limitan nuestra libertad, porque la persona que tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

Las **decisiones no programadas** abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de productos que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente -, normalmente requerirán decisiones no programadas.

Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por lo tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretende mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándole a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.(10)

CERTIDUMBRE, RIESGO, E INCERTIDUMBRE

Al tomar decisiones, los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, por ejemplo la reacción de un competidor ante una nueva lista de precios, las tasas de interés a tres años o la confiabilidad de un proveedor nuevo. Las situaciones de la toma de decisiones muchas veces se clasifican en un continuo que va de la *certidumbre* (muy pronosticable), pasando por los *riesgos*, hasta la *incertidumbre* (muy poco pronosticable).

CERTIDUMBRE . En condiciones de **certidumbre**, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando. Por ejemplo suponga que una directora debe mandar hacer programas para un festival de narraciones. La directora conoce el objetivo –la impresión de los programas- y no tiene dificultad para comparar muestras representativas de las imprentas locales y las cotizaciones de precios para la impresión de diversas cantidades programadas. Con ésta información, puede elegir una imprenta y saber, con certeza, cuánto costará la impresión. Esta información *no* le servirá para tomar una decisión más difícil: ¿Cuántos programas debe pedir? Para tomar esta decisión debe considerar el hecho de que, si bien no quiere quedarse sin programas,

ordenar demasiados es des perdicar dinero que podría servir más pidiendo artículos de recuerdo, que dejan un margen amplio, como camisetas o sudaderas. Así, la directora pasa de una situación de certidumbre a otra de riesgo o incertidumbre.

RIESGO. Los **riesgos** se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las **probabilidades** que conducirán al estado deseado. Si el festival es el décimo evento anual que tiene lugar en su población en esta época del año, la directora puede analizar los datos existentes para determinar, aunque con ciertos riesgos, la cantidad de programas que probablemente se necesitarán. Si se trata del primer año del festival, la directora enfrenta la *incertidumbre*.

INCERTIDUMBRE. En condiciones de **incertidumbre**, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, por ejemplo el clima –un factor importante para un festival de tres días que tendrá lugar en instalaciones al aire libre-. En segundo, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave. Si se trata de un festival nuevo, el director probablemente no haya establecido una red con otros directores de festivales que podrían compartir información valiosa sobre los registros de la asistencia probable. Por otra parte, tal vez nadie pueda pronosticar con exactitud los resultados de un nuevo festival de narraciones que tendrá lugar en otoño, cuando muchas familias están ocupadas con otros eventos y actividades escolares.(11)

Cómo aprovechar la incertidumbre positiva según H. B. Gelatt

La dificultad de predecir o planear el futuro y la racionalidad humana limitada son tratadas en la obra de Gelatt como barreras para la planificación organizacional y personal a menos que se cambie la forma tradicional de planear y formar decisiones (La toma creativa de decisiones, H. B. Gelatt, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993).

Es por ello que desarrolla el concepto de la "incertidumbre positiva" como una herramienta a tener en cuenta en el proceso de TD, con el objeto de proporcionarle flexibilidad y equilibrio. Intenta combinar distintos enfoques.

Para ello se vale de:

Dos actitudes:

- aceptar como inciertos el pasado, el presente y el futuro
- ser positivo acerca de la incertidumbre

Cuatro factores:

- lo que se desea
- lo que se sabe
- lo que se cree
- lo que se hace

Es por ello que la "incertidumbre positiva" indica cuatro principios creativos pero paradójicos al mismo tiempo:

1. Concentrarse y ser flexible en lo que se desea

- Saber lo que se desea, pero no estar seguro de ello
- Tratar las metas como si fueran hipótesis
- Equilibrar el detectar las metas con el alcanzarlas

2. Informarse y tener cautela con la información

- Advertir que saber es poder, y que ignorar es una bendición
- Tratar a la memoria como si fuera un enemigo
- Equilibrar las evidencias de la información con la imaginación

3. Ser objetivo y optimista acerca de lo que se cree

-
- Advertir que la realidad está en los ojos y en el Yo de quien la mira
 - Considerar a las creencias como predicciones
 - Equilibrar el ensayo de la realidad con el pensamiento anhelante

4. Hacer las cosas con práctica y con imaginación

- Aprender cómo planear y planear cómo aprender
- Tratar a la intuición como si fuera realidad
- Equilibrar el responder a los cambios con el propiciarlos

Como corolario del tema, Gelatt relata los "Cuatro mandamientos de la elección" para aplicar la "incertidumbre positiva", que se relacionan con los principios enunciados precedentemente:

1. No adorarás metas falsas.

- Obtener lo que se anhela requiere más que desearlo; requiere soñarlo y realizarlo, soñarlo y hacer lo, soñarlo y concretarlo.
- Las metas deben guiar y no gobernar.
- Mantenerse y ser flexible.

2. Busca con afán el consejo de tu prójimo.

- La base de la mayoría de las ideas nuevas proviene de tomar prestadas, agregarles, combinar o modificar antiguas.
- La riqueza en la información es no saber cuánta riqueza se tiene.
- Abrir los ojos y tener cautela con lo que se sabe.

3. Caerás algunas veces en la credulidad.

- Lo que se cree que será el futuro determina en parte lo que éste será.
- No creer en milagros, sólo confiar en ellos.
- Ser objetivo y optimista.

4. Honrarás a ambos lados de tu cerebro.

- Ser racional, a menos que haya una buena razón para no serlo.
- Ir de vez en cuando en pos de una quimera. ¡Para eso son las quimeras!
- Ser práctico e imaginativo. (12)

CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES SEGÚN EL MODELO DE TOMA DE DECISIONES

- **Modelo normativo o descriptivo:** Este modelo le dice al decisor como tomar una clase de decisión. El criterio para la selección entre alternativas en este modelo es la *maximización* u optimización ya sea de la utilidad o del valor esperado. Se asume una racionalidad completa del decisor quien siempre escogerá la decisión o la alternativa óptima.
- **Modelo descriptivo:** Este modelo describe la manera como se toman actualmente las decisiones. Dentro de este modelo el criterio para la toma de decisiones es la *satisfacción*. El supuesto del concepto de satisfacción es una racionalidad limitada. Los decisores tienen limitada habilidad cognoscitiva para percibir las alternativas y/o las consecuencias. (13)

Modelos de comportamiento del decisor

- 1) **Económico clásico:** Es un modelo normativo. Describe la forma como una persona *debería* tomar la decisión. Sus supuestos son:
 - Toma de decisiones bajo certeza.

-
- La decisión busca maximizar el beneficio o utilidad.
 - El decisor es sensible de manera infinita a las diferencias de utilidad entre los resultados o consecuencias.
- 2) **Administrativo**: Es un modelo descriptivo. Visualiza la decisión la cual se da en un medio ambiente complejo y parcialmente desconocido. La mayoría de estrategias de resolución de problemas por satisfacción están basadas en reglas empíricas Este modelo asume que el decisor:
- No conoce todas las alternativas ni todos los resultados o consecuencias.
 - Hace un exploración limitada para descubrir una pocas alternativas satisfactorias.
 - Toma una decisión que satisfaga su nivel de aspiración.(14)

Expectativas humanas y toma de decisiones

El papel de las expectativas en la toma de decisiones se puede explicar mediante las teorías de:

- 1) **Disonancia cognoscitiva**: Explica el comportamiento después de que se hace una elección. Un decisor estará propenso a tener disonancia cognoscitiva, sentimientos de insatisfacción mental que siguen a la decisión en razón del reconocimiento de los elementos negativos y positivos de las alternativas. El decisor reduce la disonancia cognoscitiva incrementando la diferencia percibida en el atractivo de las alternativas.
- 2) **Acuerdo o compromiso**: Refuerza el efecto comprometedora de la toma de decisión. Si una persona conoce que la decisión no es revocable, el tiempo de la decisión se incrementa y el proceso se hace con mayor atención.
- 3) **Penalización anticipatoria**: Es una respuesta psicológica a las alternativas. La penalización anticipatoria inhibe al decisor para tomar decisiones sin contemplar las consecuencias.

Modelo de comportamiento de la toma de decisiones en la organización

Los principales conceptos usados para explicar la toma de decisiones en la organización son:

- 1) **Quasi-resolución de conflictos**: La quasi-resolución es una solución aparente. Los métodos para la resolución de conflictos son:
 - *Racionalidad local*: a las subunidades se les permite fijar sus propias metas.
 - *Reglas de decisión a nivel aceptable*: Dentro de ciertos límites, a las unidades se les permite tomar sus propias decisiones usando acuerdos sobre reglas y procedimientos de decisión.
 - *Atención secuencial hacia las metas*: La organización responde primero a una meta, luego a otra, y así sucesivamente de forma tal que cada meta con conflicto tenga una oportunidad de influir en el comportamiento organizacional. Dar atención secuencial a los conflictos de metas significa también que ciertos conflictos nunca serán resueltos en razón de que las metas en conflicto nunca se manejan al mismo tiempo.
- 2) **Elusión de la incertidumbre**: Los métodos para eludir la incertidumbre son:
 - *Ciclo de reducción y retroalimentación a corto plazo*: Un pequeño ciclo de retroinformación permite con frecuencia nuevas decisiones y de este modo reducir la necesidad de estar involucrado en la incertidumbre del futuro.
 - *Ambiente de negociación*: La organización busca controlar su medio ambiente mediante prácticas convencionales del sector industrial (algunas veces como comportamiento restrictivo y como comportamiento colusivo) para provisión a largo plazo, o contratos de venta, etc.
- 3) **Búsqueda de problemas**: La búsqueda de soluciones es estimulada por problemas. La investigación por soluciones está basada en reglas simples:
 - La búsqueda de manera local ya sea para aproximarse al síntoma presente o para acercarse a la solución presente.
 - Si la investigación local falla, se expande la búsqueda primero a las áreas vulnerables organizacionalmente antes de trasladarse a otras áreas. Las áreas vulnerables son áreas con recursos de holgura (por ejemplo personal que sobra) o con objetivos que son difíciles de cuantificar (por ejemplo una investigación).
- 4) **Aprendizaje organizacional**: La organización ofrece un comportamiento adaptativo con el transcurso del tiempo.
- 5) **Toma incrementalista de decisiones**: El método incremental es aquel en el cual la toma de decisiones en la organización se reduce a pequeños cambios en las políticas y en los procedimientos existentes. El énfasis se hace en la corrección o en la mejora. Etzioni ha sugerido que las organizaciones usen una estrategia combinada (exploración mixta) para la toma de decisiones en la cual las decisiones menores usan un método incremental, pero las decisiones principales de política requieren de una consideración completa de las alternativas.(15)

Toma de decisiones bajo presión psicológica

Hay muchas decisiones en las organizaciones y en la vida personal que están cargadas de emociones en razón de los grandes deseos del decisor de lograr ciertos objetivos o evitar peligros o consecuencias no placenteras. Hay fuertes tendencias opositoras en los individuos con respecto a los cursos de acción. El resultado es un conflicto decisional, una fuerte significativa de presión psicológica. La tensión a partir del conflicto decisional puede conducir a procesos de decisión desbalanceados o deteriorados.(16)

Conflicto decisional y presión psicológica

El conflicto decisional se plantea cuando se tiene que tomar una decisión importante. Aumenta si el decisor es advertido sobre el riesgo de serias pérdidas de cada alternativa de los cursos de acción. La toma de decisión ocasiona algún conflicto decisional.(17)

La concepción de cursos de acción posibles

La concepción de cursos de acción posibles es el paso de la etapa que demanda mayor creatividad. Aquí debemos tener en cuenta que suelen existir dos barreras importantes contra la creatividad.

La primera barrera la constituye la evaluación prematura. Esto es particularmente válido en los procesos grupales. Por ejemplo, si alguien propone una idea y a continuación otro la desacredita, es probable que el proponente se sienta intimidado para lanzar una segunda idea; y es probable también que un tercero sienta lo propio, por temor al ridículo o algo por el estilo.

La segunda barrera contra la creatividad está dada por la tendencia común a encarar los problemas sobre la base de ciertos patrones o rutinas que son familiares, en donde uno se siente más confortable. Esto les suele ocurrir tanto a los grupos como a los individuos.

Además, existen factores emocionales que atentan contra la creatividad, como ser la impaciencia, la timidez, el miedo a tomar riesgos, la falta de confianza en sí mismo, la carencia de interés, etc.

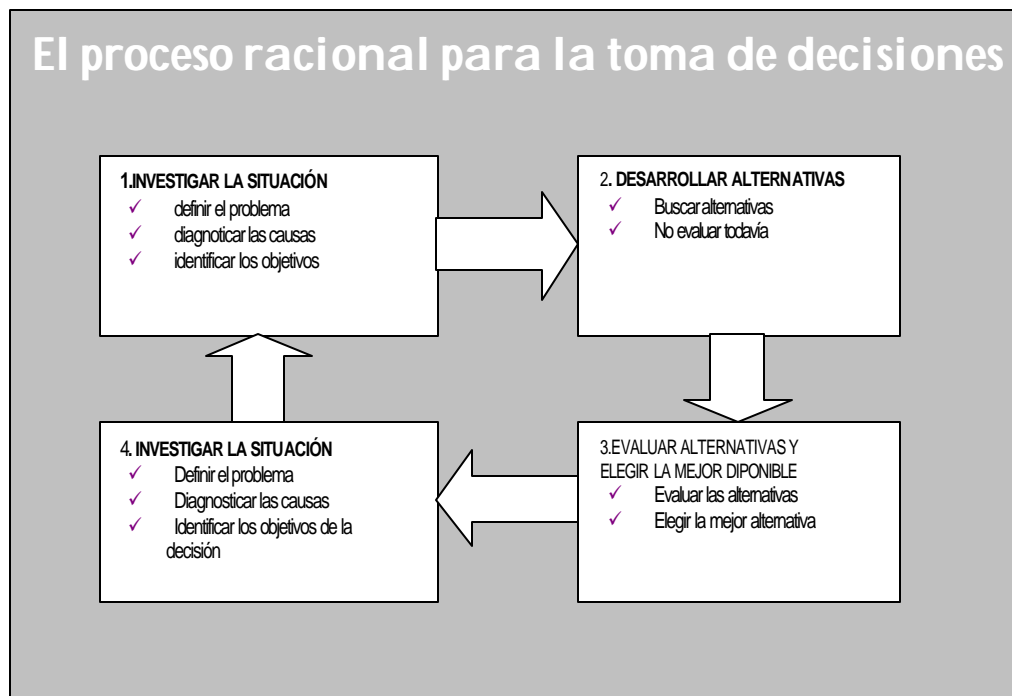
Por ello es importante el empleo de técnicas que favorecen la creatividad. Existen técnicas individuales como la suspensión, la cinemática, la asociación de ideas, los sueños deliberados, la oposición, la morfología, la transformación, etc. También existen técnicas grupales como el brain-storming (o tormenta de ideas), la sinéctica, la técnica del grupo nominal, etc. (18)

MODELO RACIONAL PARA TOMAR DECISIONES

Los gerentes que ponderan sus opiniones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando el **modelo racional para tomar decisiones**. Este modelo resulta útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un *razonamiento a priori*, es decir, de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre.

Ninguno de los enfoques para tomar decisiones puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada. Pero, los gerentes que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tienen más posibilidades de encontrar soluciones de gran calidad que otros gerentes. Esta idea ha guiado a los gerentes durante mucho años. Es un artículo de fe que tiene sus orígenes en los enfoques adoptados en la administración por Henry Ford, Henri Fayol y Chester Barnard.

El proceso básico de las decisiones racionales entraña cuatro etapas:



ETAPA 1: INVESTIGAR LA SITUACIÓN

Una buena investigación cubre tres aspectos: La definición del problema, el diagnóstico y la identificación de objetivos.

DEFINIR EL PROBLEMA. La confusión para definir un problema se presenta, en parte, debido a que los hechos o los aspectos que captan la atención del administrador podrían ser síntomas de otra dificultad más fundamental o generalizada. El gerente quizá se preocupe por el aumento de renuncias de los empleados, aunque este no sería un problema a no ser que interfiera con la consecución de los objetivos de la organización. Si las personas que renuncian son personas que rinden relativamente poco y si no hay problema para encontrar sustitutos más calificados, las renuncias podrían presentar una oportunidad, en lugar de un problema. Así pues, resolver el problema de esta rotación debería ser lo último que hiciera el gerente. Definir el problema en término de los objetivos de la organización que están siendo bloqueados ayuda a no confundir los síntomas con los problemas.

DIAGNOSTICAR LAS CAUSAS. Lo anterior subraya la importancia de diagnosticar bien las causas del problema. Los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas. Cada una implica, de alguna manera, las relaciones humanas: ¿Que cambios operados, dentro o fuera de la organización, pueden haber contribuido al problema? ¿Qué personas tienen más participación en la situación del problema? ¿Cuentan éstas con conocimientos o perspectivas que podrían aclarar el problema? ¿Contribuyen sus acciones al problema?

Las causas, a diferencia de los síntomas, casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones, tienen que recurrir a la intuición para identificarlas. Diferentes personas, cuya visión de la situación inevitablemente está influida por su experiencia y su responsabilidad, pueden percibir diferentes causas para un mismo problema. Al gerente corresponde poner todas las piezas juntas y encontrar un panorama lo más claro posible.

IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA DECISIÓN Cuando se ha identificado el problema y se han diagnosticado sus causas, el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva. La mayor parte de los problemas constan de varios elementos y es poco probable que el gerente encuentre una solución que sirva para todos ellos.

Si una solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito. No obstante, podrían venir al caso objetivos más ambiciosos. El problema inmediato podría estar indicando dificultades futuras que el gerente podría evitar si tomara medidas desde el principio. Además, el problema puede ofrecer una oportunidad para mejorar el desempeño organizacional, en lugar de sólo restaurarlo.

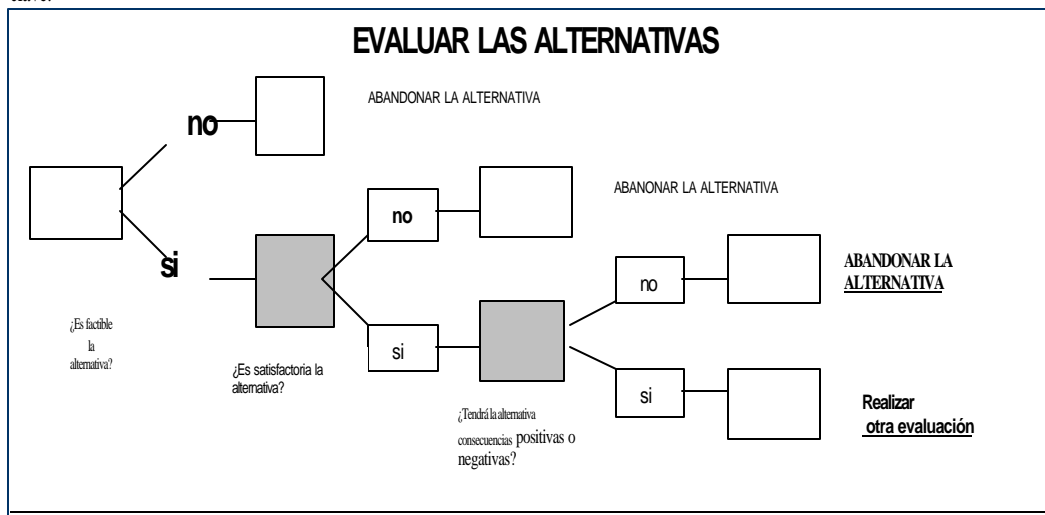
Cabe señalar que lo importante de los tres aspectos de la investigación de un problema es la educación del gerente en cuanto al mundo, a la vez que su imaginación!

ETAPA 2 : DESARROLLAR LAS ALTERNATIVAS

Esta etapa puede resultar razonablemente sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, pero no tan sencilla tratándose de decisiones complejas, no programadas, sobre todo si existen limitaciones de tiempo. Con mucha frecuencia la tentación de aceptar la primera alternativa viable impide a los gerentes encontrar la *mejor* solución para sus problemas. Para evitarlo, no se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado varias alternativas. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad al respecto, acuden a las sesiones de **lluvia de ideas** sea en forma individual, o en grupo, en las que los participantes proponen alternativas, de manera espontánea, incluso aunque parezcan ilógicas o fantásticas.

ETAPA 3: EVALUAR LAS ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR ENTRE LAS DISPONIBLES

Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que evaluar cada una de ellas con base en tres preguntas clave:



1. **¿ES VIABLE ESTA ALTERNATIVA?** ¿Cuenta la organización con el dinero y los recursos necesarios para llevar a cabo la alternativa? Cambiar todo el equipo viejo quizá sea la solución ideal, pero no es factible si la empresa esta a punto de quebrar. ¿Satisface la alternativa todas las obligaciones jurídicas y éticas de la organización? Por ejemplo, cerrar una fábrica para recortar costos entraña una compleja maraña de obligaciones jurídicas y éticas para los trabajadores despedidos. ¿Es razonable la alternativa, dada la estrategia y las políticas internas de la organización? Cualquier solución sólo será tan efectiva como el apoyo que consiga dentro de la organización. Por lo tanto, para evaluar una alternativa, los gerentes deben tratar de adelantarse a lo que ocurriría si los empleados no dieran su apoyo y la aplicaran plenamente.
2. **¿REPRESENTA LA ALTERNATIVA UNA SOLUCIÓN SATISFACTORIO?** Para contestar, los gerentes tienen que pensar en otras dos preguntas. En primer lugar, ¿satisface la alternativa los objetivos de la decisión? En segundo, ¿tiene la alternativa una posibilidad aceptable de tener éxito? Los gerentes también deben estar conscientes de que la definición de "aceptable" puede variar de una organización a otra y de una persona a otra, dependiendo de la cultura de la organización y de cuánto riesgo toleren las partes involucradas en la decisión.
3. **¿CUÁLES SON LAS POSIBLES CONSECUENCIAS PARA EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN?** Como una organización es un sistema de partes interrelacionadas y opera entre otros sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar cómo el cambio en un área afectará a las otras áreas, tanto en el presente como en el futuro. Por ejemplo, recortar la investigación y el desarrollo podría significar un ahorro de dinero a corto plazo, pero podría afectar a la organización a la larga. Si la decisión puede afectar al personal de otros departamentos, también se debe consultar a estas personas. Los competidores también se pueden ver afectados por la decisión y sus reacciones se tienen que tomar en cuenta. ¿Es probable que los competidores respondan a una estrategia de comercialización o a un producto nuevo? Las alternativas con consecuencias negativas e deben eliminar y las alternativas con consecuencias positivas, por regla general, serán preferibles a las que sólo producen consecuencias neutras.

ETAPA 4: IMPLANTAR LA DECISION Y MONITOREARLA

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar la llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no sólo se limita a girar las órdenes adecuada. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control.

Los riesgos potenciales y las incertidumbres que se han identificado en las etapas anteriores para la evaluación de las alternativas no se deben olvidar. Los humanos tienden a olvidar los riesgos y las incertidumbres posibles después de haber tomado una decisión. Los gerentes pueden contrarrestar esta falla tomando tiempo extra, conscientemente, para volver a analizar sus decisiones a estas alturas, así como para elaborar planes detallados a fin de enfrentar dichos riesgos e incertidumbres.

Cuando los gerentes han tomado cualesquiera de los pasos para enfrentar las posibles consecuencias adversas, se puede empezar con la implantación real. En última instancia, una decisión (o solución) no puede ser mejor que las medidas que se toman para convertirla en realidad. Un error frecuente de los gerentes es suponer que cuando han tomado una decisión, la acción al respecto se dará en forma automática. Incluso aunque una decisión sea buena, si los demás no están dispuestos o no pueden ponerla en práctica, entonces la decisión no servirá de nada.

Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreos. ¿Están saliendo las cosas conforme al plan? ¿Qué está pasando en el ambiente externo y en el interno como consecuencia de la decisión? ¿Se ajustan a las expectativas los resultados que están teniendo las personas? ¿Cómo está respondiendo la competencia? Para los gerentes, la toma de decisiones es un proceso continuo, así como el reto continuo de tratar con otros seres humanos, con el tiempo. (19)

Medidas de control

Por último, la adopción de medidas de control para monitorear la implementación es indispensable a fin de asegurar la acción y estar luego en condiciones de detectar los problemas que se presenten.

Ello significa establecer el qué, el para qué, el cómo, el quién, el con qué, el cuánto, el cuándo y el dónde de la información a recibir. Aquí se aplican los principios generales atinentes a la disponibilidad de información eficaz y eficiente: relevancia, oportunidad, integridad, etc.

Como dijimos anteriormente, la decisión del proceso actual, conclusión central del mismo, pasa a ser un objetivo de ahora en más. El control del cumplimiento del objetivo habrá de señalar los futuros problemas negativos (actuales para entonces) o problemas potenciales. Esto, a su vez, desencadenará un nuevo proceso de toma de decisiones, y así sucesivamente. La planificación implica el control y éste constituye una de las puntas de la planificación, en un circuito interminable de sucesivos procesos de Toma de Decisión. (20)

Preguntas Claves		
En todo momento del proceso de TD es clave formular las preguntas pertinentes, a fin de obtener más información, generar nuevas ideas o promover el juicio crítico. Se ha dicho que muchas veces es más provechoso plantear las preguntas apropiadas que apurar las respuestas correctas.	¿Qué? ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Con qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Dónde?	La pregunta por qué puede usarse como sinónimo de para qué, en sentido proyectivo, persiguiendo la definición del objetivo de nivel superior. Pero también puede emplearse en sentido retrospectivo, buscando la causa de lo ocurrido. En aras de la claridad, preferimos habitualmente usar la pregunta para qué en sentido proyectivo, limitando la pregunta por qué al sentido retrospectivo.
En este orden, existe una batería de nueve preguntas básicas que conviene tener siempre en cuenta, para echar mano a cualquiera de ellas según las circunstancias. Estas preguntas son las siguientes:		Las preguntas quién, con qué, cuánto, cuándo y dónde están orientadas a precisar aspectos inherentes al diagnóstico de la situación, a la fijación de objetivos, al desarrollo de cursos de acción o a la implementación

Métodos para decidir entre alternativas

Los métodos parten generalmente de que todas las alternativas son conocidas o se pueden conocer. Los métodos a disposición son los siguientes:

- 1) TÉCNICAS DE OPTIMIZACIÓN BAJO CERTEZA: Asumen que todas las alternativas y todos sus resultados son conocidos. El problema es calcular cuál alternativa es la óptima para una función objetivo dada:
 - ♦ Sistema de ecuaciones.
 - ♦ Programación lineal.
 - ♦ Programación entera.
 - ♦ Programación dinámica.
 - ♦ Modelo de teoría de colas.
 - ♦ Modelos de inventarios
 - ♦ Análisis de presupuestos de capital

-
- ♦ **Análisis de puntos de equilibrio.**
 - ♦
- 2) **TÉCNICAS DE LA TEORÍA DE DECISIÓN ESTADÍSTICA:** Son técnicas que evalúan matemáticamente los resultados potenciales de acciones alternativas en una situación de decisión dada. Todas las alternativas y resultados se asumen como conocidos, y el decisor tiene como objetivo la maximización de utilidades. Como métodos de presentar los datos en la teoría de decisión existen la matriz de pagos y el árbol de decisión. El trabajar con matrices de pago y árboles de decisión requiere el uso de las estimaciones de probabilidad. Las probabilidades objetivas basadas en situaciones de analogías generalmente no están disponibles, de tal suerte que las probabilidades utilizadas son subjetivas. La ventaja de la técnica es que requiere el uso explícito de las probabilidades subjetivas en lugar de utilizarlas sin hacerlas explícitas.
 - ♦ **Matriz de pagos:** Consta de filas para las alternativas o estrategias disponibles y de columnas para las condiciones (estados del mundo) que afectan los resultados de las estrategias. Cada intersección contiene el pago (las consecuencias). En el uso de esta matriz pueden darse 2 situaciones:
 - Si hay certeza en cuanto a qué condiciones prevalecerán, el decisor necesita solamente seleccionar la estrategia que provee el pago más alto.
 - Si existe incertidumbre en relación con las probabilidades de las diferentes condiciones que se pueden presentar, el decisor puede recurrir a algunas reglas para decidir como por ejemplo:
 - ☑ **Minimizar la penalización:** La regla es seleccionar la acción o estrategia que minimiza la suma de las penalizaciones para la estrategia. Las penalizaciones son las diferencias entre el mejor pago de un estado del mundo y las otras consecuencias.
 - ☑ **Regla maximin:** Seleccionar la estrategia que tendrá el pago de utilidad más alto (max) si el peor estado del mundo (min) se presenta. Es una visión pesimista.
 - ☑ **Regla maximax:** Seleccionar la estrategia o alternativa que general el pago más alto de utilidad (max) si el estado del mundo más favorable (max) ocurre. Es una visión optimista.
 - ♦ **Árboles de decisión:** Cuando se deben tomar decisiones en secuencia es útil el método del árbol de decisión para la representación del análisis. Los pasos al utilizar el árbol de decisión en el análisis de alternativas son los siguientes:
 - Construir el árbol comenzando con los puntos de decisión agregándole ramas para los estados del mundo (eventos) que puedan suceder. Incluir la probabilidad de ocurrencia de cada estado del mundo.
 - Para cada rama única (punto final) o resultado, asignar un valor.
 -
 - Trabajar hacia atrás para analizar las consecuencias de cada alternativa de cada "nodo" del árbol.
 - 3) **CURVA DE UTILIDAD E INDIFFERENCIA:** Los ejemplos de decisiones en la teoría de decisión estadística han usado valores monetarios. También es deseable ponderar las condiciones no monetarias. Por ejemplo, una persona puede estar interesada tanto en el tiempo de descanso como en el dinero y negociará el uno por el otro. Este dilema se puede representar mediante las curvas de indiferencia de cada nivel de utilidad total.
 - 4) **CLASIFICACIÓN, PONDERACIÓN O ELIMINACIÓN POR ASPECTOS**
 - ♦ **Ponderación:** En las decisiones que involucran un número de factores o aspectos, a cada factor se le asigna una importancia relativa o ponderación por parte del decisor. El grado al cual las alternativas satisfacen el factor de decisión se pondera según la importancia (o rango). La suma de los factores ponderados se utiliza para comparar las alternativas.
 - ♦ **Eliminación:** Los requerimientos deseados se identifican y se clasifican en importancia o valor. Comenzando con los requerimientos más importantes, se eliminan todas las alternativas que no contienen dicho aspecto. Este proceso continúa a través de todos los aspectos.
 - 5) **TEORÍA DE LOS JUEGOS** Es otro medio de analizar una decisión en una situación de competencia, de tal suerte que cuando una unidad de decisión (jugador) gana, la otra pierde.
 - 6) **INFERENCIA ESTADÍSTICA CLÁSICA:** Las técnicas de la inferencia estadística clásica pueden ser útiles en la preparación de información para la toma de decisiones:
 - ♦ **Muestreo:** Se toman muestras de una porción pequeña de la población con el fin de estimar parámetros tales como media, variación, etc.
 - ♦ **Distribución de probabilidades:** Existe un número de distribuciones (normal, Poisson, etc.). Si los datos se aproximan a una de estas distribuciones, su modelo teórico se puede utilizar para propósitos de la toma de decisiones.
-

-
- ♦ **Análisis de correlación y regresión** La relación entre variables dependientes de una o más variables independientes se determina por el análisis de correlación. El coeficiente de correlación es una medida de resumen para explicar el grado al cual los cambios en las variables dependientes son explicados por los cambios en las variables independientes.
 - ♦ **Prueba de hipótesis:** Las hipótesis son probadas para juzgar si son verdaderas o falsas,
- 7) HOJAS DE BALANCE DECISIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES BAJO TENSION: Para cada alternativa se obtienen las anticipaciones positivas y negativas para cuatro categorías de ganancias y pérdidas y se colocan en una rejilla. Habiendo llenado la rejilla, el decisor puede evaluar la fortaleza de las pérdidas y ganancias y el rango de las alternativas. Las categorías mencionadas antes son las siguientes:
- Ganancias o pérdidas tangibles para sí mismo.
 - Ganancias y pérdidas para otros.
 - Autoconsentimiento o autodisentimiento,
 - Consentimiento o disentimiento social. (21)

La Metodología de Kepner y Tregoe

Cualquier análisis serio del proceso de TD no puede pasar por alto la obra de los dos grandes pioneros en la materia: Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe. Su obra clásica, aparecida en la década del sesenta, fue *The rational manager*, editada en español por McGraw Hill en 1970 con el título de *El directivo racional*. A principios de la década actual, publicaron la versión actualizada con el nombre de *The new rational manager*, también editada en español por dicha editorial en 1983 y con el título de *El nuevo directivo racional*.

La metodología de Kepner y Tregoe distingue cuatro procesos separados:

1. El análisis de situación (también llamado análisis de preocupaciones).
2. El análisis de problemas.
3. El análisis de decisiones.
4. El análisis de problemas potenciales.

El **análisis de situación** (o de preocupaciones) se presenta como preliminar tendiente a inventariar los problemas existentes, para decidir cuáles abordar en qué orden y de qué manera. Nosotros ubicamos este proceso como una variante dentro del diagnóstico de la situación, que incluimos dentro de la primera etapa de examen de la problemática.

El **análisis de problemas** se refiere a lo que nosotros llamamos problema negativo, cuyo análisis ubicamos como otra variante dentro del diagnóstico de la situación.

El **análisis de decisiones** concuerda en líneas generales con la etapa de desarrollo de cursos de acción de nuestra metodología. Dentro de este análisis, Kepner y Tregoe ponen énfasis en que deben identificarse los criterios para la evaluación antes de concebir y evaluar cursos de acción.

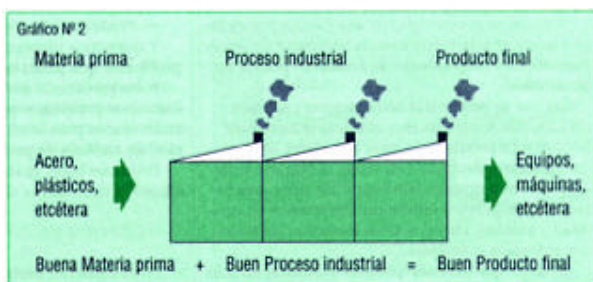
Kepner y Tregoe plantean el análisis de problemas potenciales como un proceso separado. Nosotros lo vemos como algo que puede ser no sólo un proceso separado, sino también un complemento del análisis de problemas negativos o de una parte de la evaluación de cursos de acción.

Los cuatro procesos según Kepner y Tregoe pueden representarse gráficamente así:

El punto de partida es el análisis de situación. Según Kepner y Tregoe, éste puede llevar a cualquiera de los otros tres procesos. Si se trata de un problema negativo, hay que pasar forzosamente por su análisis, antes de encarar la solución, o sea: antes del análisis de decisiones. Pero si no se trata de un problema negativo, cabe abordar directamente el análisis de decisiones; esto en general correspondería al caso de problemas de implementación o al de aprovechamiento de oportunidades, según nuestra terminología. El análisis de problemas potenciales, conforme dijimos más arriba, se plantea como un proceso separado. Interpretamos que según Kepner y Tregoe dicho análisis sobreviene principalmente como consecuencia del análisis de situación o como una etapa ulterior al análisis de decisiones. (22)

*Resolución de problemas y toma de decisiones
Por Antonio Milano, Ediciones Macchi, 1993*

Antonio Milano es una verdadera autoridad en la materia. Los procedimientos de la metodología de Kepner y Tregoe son similares a los que plantea Antonio Milano



Objetivos de la obra y antecedentes

El objetivo es permitir aprender y utilizar una metodología racional para analizar las distintas situaciones de trabajo, resolver los problemas que se presenten, tomar decisiones e implantarlas con mayor probabilidad de éxito.

Esta metodología, bajo distintas denominaciones, es utilizada desde hace varios años en gran cantidad de empresas de los EE.UU., Europa, Japón y Latinoamérica.

En experiencias realizadas por un grupo de investigadores de los EE.UU. con exitosos gerentes de empresas, se encontró que cuando éstos debían enfrentarse con las distintas preocupaciones de su trabajo tomaban, en general, decisiones que resultaban adecuadas, encontraban causas de errores de una forma que parecía casi intuitiva, planificaban con éxito las decisiones adoptadas.

Sin embargo, al entrevistarlos, no podían explicar cuál era el método, la lógica o la secuencia de pensamiento que utilizaban ante cada situación.

Atribuían sus éxitos a la experiencia, a los conocimientos adquiridos en su especialidad y, a veces, a su intuición u "olfato".

El no tener claro cuál había sido su propio método para enfocar y resolver sus

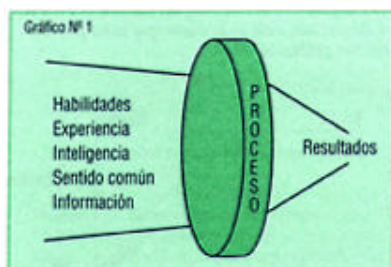
preocupaciones de trabajo no les permitía la necesaria consistencia en el enfoque de situaciones similares, ni transmitir a sus subordinados la forma más adecuada de afrontar y resolver situaciones de trabajo.

Se observó también que algunos de estos gerentes eran verdaderos "cuellos de botella" de su organización, ya que preferían muchas veces realizar personalmente tareas que podían corresponder a niveles subalternos.

La carencia de un método lógico y transmisible para resolver situaciones les llevaba a decir "prefiero hacerlo yo", pues encontraban más fácil y rápido "hacer" que "enseñar cómo hacer"; no sabían cómo delegar. Ante esta situación, el grupo de investigadores trató de hallar el "común denominador" que guiaba a estos directivos cuando resolvían con éxito sus problemas y decisiones de trabajo.

El resultado de estas investigaciones y su desarrollo posterior dieron lugar a un conjunto de pautas lógicas, de "secuencias ordenadas de pasos", de "herramientas metodológicas", que transmitidas a otros gerentes los ayudarían a enfrentar con más éxito los problemas y decisiones en su trabajo diario.

Estos procesos metodológicos no son, ni pueden ser, una sustitución del juicio propio, ni tampoco de la experiencia o de los conocimientos específicos, sino tan sólo una forma de utilizar mejor, de "potenciar" estas experiencias, conocimientos, habilidades e inteligencia. Podríamos decir que un proceso metodológico es como una lente que nos permite concentrar todas esas experiencias y habilidades para obtener mejores resultados. Ver gráfico N°1.



La necesidad de procesos lógicos

Si observamos, por ejemplo, cualquier empresa productora de bienes, equipos, máquinas, etc., vemos que el producto final que elaboran es el resultado de una correcta selección de materias primas, que a través de un adecuado proceso industrial conduce al logro de esos productos finales.

Para obtener un buen producto final será necesario contar con buenas materias primas y con un buen proceso de transformación de las mismas.

No se puede esperar un buen resultado (producto final) si los insumos (materias primas) o su transformación (proceso industrial) no son los correctos.

Podríamos esquematizar lo anterior de acuerdo con el gráfico N° 2.

En forma similar podríamos decir que el "Producto Final" de cada hombre en su trabajo es la obtención de Buenos Resultados.

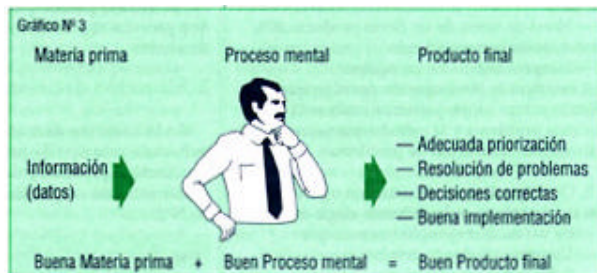
Y, ¿cuál es la "materia prima" del hombre en su trabajo?

La única "materia prima" es la información con que cuenta. Información que puede ser: escrita, verbal, gestual, etc., y que es el input, lo que "entra" en la mente del hombre para ser analizado, valorado -en definitiva, procesado-, llegando entonces a las conclusiones, decisiones, propuestas, etc.

Pero, ¿será posible obtener buenos resultados en el trabajo si no se cuenta con la información adecuada, en tiempo y forma? No parece posible.

Y, ¿qué pasaría si, aunque contáramos con la información adecuada, el proceso mental

utilizado, la secuencia de pasos en nuestra mente no fueran los más lógicos o correctos? Probablemente los resultados no serían todo lo satisfactorio que quisiéramos. Podríamos esquematizar lo anterior en forma similar al ejemplo de producción industrial. Ver gráfico N° 3.



Hemos estado hablando de Proceso Industrial, Proceso Mental; ¿qué es un proceso sino una secuencia ordenada de pasos con vistas a lograr un resultado final?

Por ello un buen proceso mental no es más que una secuencia de pasos adecuada al fin perseguido. Lo mismo podríamos decir de un proceso industrial.

A nadie se le ocurriría, en una fábrica por ejemplo, cambiar arbitrariamente la secuencia de pasos para obtener un producto. El resultado podría ser desastroso.

Lo que se procuraría sería mejorar cada vez más los pasos del proceso, eliminar o disminuir los pasos improductivos para establecer la secuencia más adecuada con vistas al objetivo final.

Y un buen proceso fabril también tiene otra característica: permite establecer claramente, en cantidad y calidad, cuáles son los insumos, las materias primas que necesita.

Es decir que un buen proceso industrial no sólo elabora, procesa esa materia prima, sino que también "sabe" y "pide" las materias primas que necesita.

En igual forma, un buen proceso mental para resolver problemas y/o tomar decisiones no sólo utilizará eficientemente la información disponible para obtener los resultados esperados, sino que también "sabrá" qué información es necesaria y relevante y cuál no lo es.

Vamos a analizar ahora cuáles son estos procesos metodológicos que nos pueden ayudar a obtener mejores resultados en nuestro trabajo.

Los procesos metodológicos

Podríamos dividir las distintas preocupaciones de trabajo a las que nos vemos enfrentados diariamente en tres grandes grupos:

A. Aquellas situaciones en que algo funciona mal, fuera de norma o de estándar y queremos conocer la causa que provoca esta desviación. Por ejemplo:

- Nivel de venta de un cierto producto 20% por debajo de lo pronosticado.
- Inesperada falla en un equipo.

A este tipo de preocupación por algo que está fallando y cuya causa queremos conocer la denominamos **problema** y al método que usaremos para afrontarla, **resolución de problemas**.

B. Otro tipo distinto de situación o preocupación se presenta cuando debemos elegir un camino entre varios. Por ejemplo tenemos que:

- Comprar un equipo telefónico.
- Seleccionar una secretaria.

Existen varias alternativas en cada caso y queremos elegir la mejor. Al método con que atacaremos este tipo de preocupaciones lo definimos como **toma de decisiones**.

C. Un tercer tipo de preocupación se nos presenta cuando debemos concretar una decisión o continuar con una actividad en marcha.

Por ejemplo:

- Puesta en marcha del Plan de Promoción.
- Producción vidrio plano.

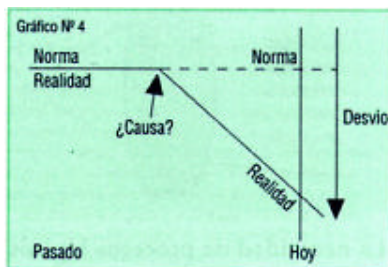
Y queremos proteger su ejecución, evitando los problemas que podrían hacerla fracasar.

A los problemas que podrían presentarse los llamamos **problemas potenciales** y el método que utilizaremos para analizarlos y tratar de evitarlos es el de **análisis de problemas potenciales**.

Podemos hacer gráficos con estos tres tipos de situación de la forma siguiente:

1. Situación problema

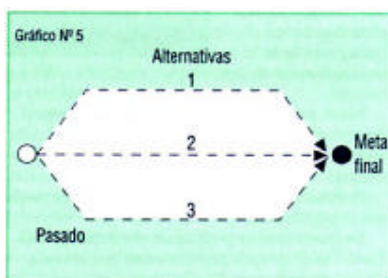
En la situación **problema** el hombre percibe en su trabajo un desvío de la realidad respecto de una norma o estándar (lo que "debería ser") y trata de analizar cuál es la causa que lo ha provocado. Ver gráfico N° 4.



La causa de un problema es, sin excepción, anterior a la percepción del mismo, por ello el método de resolución de problemas nos lleva a mirar hacia el pasado para encontrar la causa que provoca el problema que estamos percibiendo ahora

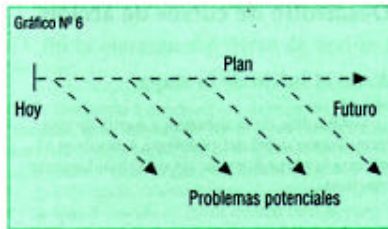
2. Situación decisión

En la situación **decisión**, el hombre que se enfrenta a este tipo de preocupación debe analizar desde **el presente** cuál es el mejor camino a tomar antes de emprender la marcha. Ver gráfico N° 5.



3. Situación problema potencial

En este tipo de preocupación, el hombre, en su trabajo, se encuentra mirando hacia el **futuro**, tratando de pensar cuáles son los problemas que podrían presentarse y cuáles podrían ser las acciones para evitarlos o minimizarlos si llegaran a producirse. Ver gráfico N° 6.



Los tres métodos o procesos lógicos enfocan hacia el:

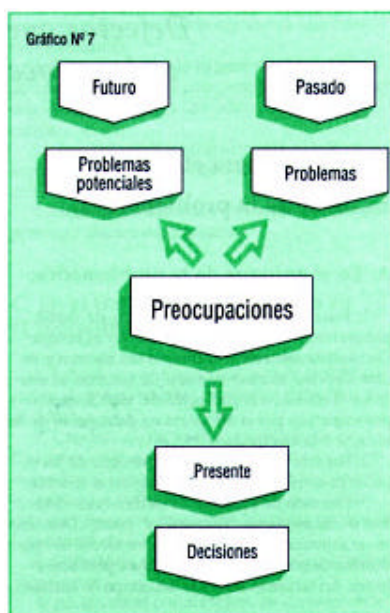
Pasado Resolución de problemas
 Presente Toma de decisiones
 Futuro Análisis de problemas potenciales

Esta clasificación nos habla de tres procesos básicos: uno que mira hacia el pasado, tratando de encontrar la causa de algo que no funciona normalmente (**resolución de problemas**); otro que, desde el presente, analiza cuál es el mejor camino a tomar antes de emprender la marcha (**toma de decisiones**), y un tercero que mira hacia el futuro, tratando de prever problemas que pudieran ocurrir, cómo prevenirlos o minimizar sus efectos (**análisis de problemas potenciales**).

Cada uno de estos procesos, que atienden distintas situaciones de preocupación, tiene su propia secuencia de pasos. Es lógico pensar que la secuencia ordenada de pasos que debemos transitar para encontrar la causa de un problema será distinta de la secuencia a utilizar para tomar una decisión, y que ésta, a su vez, será diferente de la que corresponde al analizar problemas potenciales.

Es decir, se trata de tres procesos básicos, tres secuencias ordenadas de pasos diferentes, según sea la situación o preocupación prioritaria a afrontar.

Cuando nos enfrentamos al cúmulo de tareas o preocupaciones diarias, una pregunta que nos hacemos es: "¿Por cuál comenzamos; cuál es la preocupación prioritaria y cómo la enfocamos?". Para responder utilizaremos un método simple que denominamos análisis de preocupaciones, cuyo propósito es definir con claridad los temas prioritarios y enfocarlos posteriormente, siguiendo uno de los tres procesos básicos. Ver gráfico Nº 7.



Resumen

De todas las preocupaciones, situaciones de trabajo a las que nos enfrentamos diariamente, debemos elegir la que es prioritaria para atacar y resolver. Para ello utilizamos el proceso de **análisis de preocupaciones**.

Si la situación prioritaria es que:

1. Algo anduvo mal (versus un estándar o norma) y queremos encontrar la causa.

Utilizamos el proceso: **resolución de problemas**.

2. Algo tiene que ser hecho, tenemos varios caminos para hacerlo y queremos encontrar el mejor.

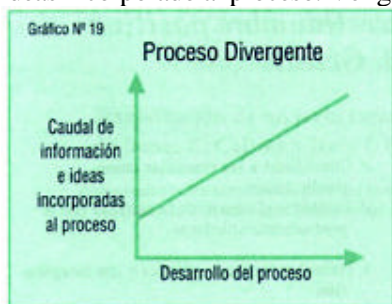
Utilizamos el proceso: **toma de decisiones**.

3. Algo puede salir mal (respecto de una actividad en marcha o de un plan a implantar) y queremos proteger su cumplimiento.

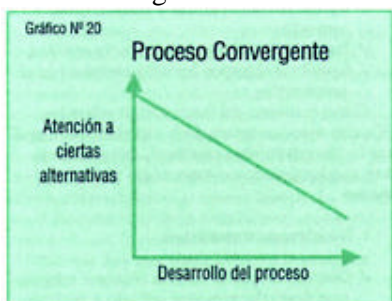
Utilizamos el proceso: **análisis de problemas potenciales**. (23)

Proceso divergente y proceso convergente

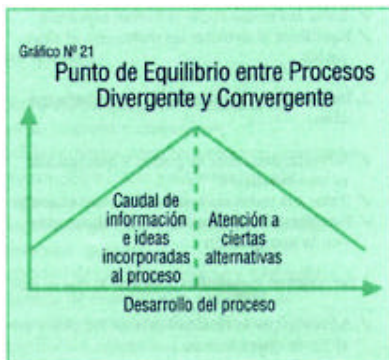
Las funciones de obtención y análisis de información y de generación de ideas dan lugar a un proceso divergente en el sentido de que se va ensanchando el caudal de información e ideas incorporado al proceso. Ver gráfico N° 19.



Por el contrario, las funciones de evaluación de alternativas y de conclusión constituyen un proceso convergente, porque va descartando ciertas alternativas y concentrando la atención en otras. Ver gráfico N° 20.



Un aspecto muy importante del proceso TD es establecer un punto de inflexión adecuado entre el proceso divergente y el proceso convergente. Por una parte, si el proceso divergente se acorta en demasía el proceso convergente arranca empobrecido. Por otra parte, si el proceso divergente se extiende excesivamente el proceso convergente puede diluirse, o bien reducirse indebidamente por falta de tiempo, frente a la necesidad de cerrar el proceso en una fecha determinada. Una buena medida es bosquejar el proceso total, estimando el tiempo de las tres etapas y sus respectivos pasos, a fin de darle un tiempo razonable a cada paso, dentro del marco de tiempo disponible. Ver gráfico N° 21. (24)



Documentación y comunicación de las reglas de decisión

Un procedimiento puede ser una secuencia de acciones completamente determinada o puede incorporar toma de decisiones basadas en condiciones alternativas. Los métodos de documentación de la lógica decisional son:

- 1) **Matricial:** Se puede utilizar una matriz para presentar parejas de condiciones y el resultado de una acción (decisión).
- 2) **Tabla de decisión:** Documenta las reglas que seleccionan una o más acciones basadas en una o más condiciones de un conjunto posible de condiciones. Es precisa y compacta.
- 3) **Diagrama de flujo:** Equivale a una tabla de decisión, donde cada paso se separa a través de un diagrama que representa una regla de decisión. Es menos compacto que ésta pero más fácil de seguir.
- 4) **Árbol de decisión:** Este es un diagrama de flujo sin los símbolos de decisión o cajas de procesamiento. Se orienta para mostrar los pasos de la decisión que se puede tomar en lugar de los criterios para la selección de un paso dado. Es conveniente señalar las probabilidades de las consecuencias.
- 5) **Pseudocodificación:** Muestra la lógica de la decisión en el formato SI/ENTONCES de un programa del computador. Es una descripción precisa, pero puede ser muy concisa y formal para los que no estén familiarizados con la programación de computadoras. (25)

Comunicación de la decisión y demás información pertinente

En esta sección podríamos extendernos sobre muchos conceptos y técnicas de comunicación. Sin embargo, este proceder estaría fuera del alcance del módulo presente. Aquí nos interesa resaltar un concepto: qué es una comunicación eficaz. Al respecto, es común que se dé el siguiente tipo de respuesta: una comunicación eficaz es una comunicación clara, o más bien una comunicación claramente entendida. Sin embargo, estas respuestas no son suficientes. En la medida en que la comunicación se oriente a provocar cierta acción, la eficacia radica en que se logre este objetivo. Y la comunicación para la implementación de una decisión, como la mayoría de las comunicaciones, está orientada a la acción. Vale decir que una comunicación eficaz es aquella que logra la acción buscada.

El párrafo precedente nos lleva a que la comunicación de la decisión, no sólo debe brindar la

información pertinente a las personas afectadas, sino que también debe motivar positivamente en el camino de la implementación efectiva.

En este orden, es común que los participantes en el proceso de Toma de Decisiones descuiden el hecho de que las demás personas carecen, al menos en un primer momento,

- de toda la información que ellos manejaron durante el proceso,
- de la internalización de la lógica consecuente que ha fundamentado la decisión,
- y del sentimiento de valoración del "producto propio" que habitualmente desarrollan los autores de una decisión.

Vale decir que las personas a ser comunicadas, en comparación con las personas que comunican la decisión, suelen adolecer de una brecha significativa en el grado de comprensión y compromiso requeridos. La comunicación debe tratar de salvar esa brecha. Un error bastante común es no prestarle suficiente atención.

Si la comprensión y el compromiso de los destinatarios son ingredientes necesarios, la comunicación debe tener dos flujos: uno es dar información y el otro es recibirla. O sea: no sólo hay que decir, sino también hay que escuchar. Y la omisión de escuchar es otro defecto bastante común. Escuchar las preguntas y comentarios del otro sirve para probar sus conocimientos. Además, lo que el otro diga puede ser interesante para enriquecer el conocimiento de todos. Por otra parte, el escuchar, el darle participación al otro, tiende a favorecer su compromiso. Tomando en cuenta los conceptos referidos precedentemente, hay que elegir la forma de la comunicación. Esta puede ser verbal o escrita, o una combinación de ambas. Cabe organizar una reunión general con todos los afectados, o tratar uno por uno, o hacer que los mandos respectivos manejen la comunicación, etc. A su vez, hay técnicas específicas para encarar debidamente cualquiera de las alternativas según las circunstancias.(26)

FUENTES

- (1) Página 1: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION (Pag. 256)-
- (2) Página 1: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION(Pag. 260)-
- (3) Página 1: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION(Pag. 261)-
- (4) Página 2: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION(Pag. 262,263)-
- (5) Página 2: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION(Pag. 2263,264)-
- (6) Página 2: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION(Pag. 2264)-
- (7) Página 3: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION(Pag. 265)-
- (8) Página 3: Documento bajado de WWW.mercado.com
- (9) Página 4: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION(Pag. 267)-
- (10) Página 4: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION(Pag. 267,268)-
- (11) Página 4y5: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION (Pag.268,269)-
- (12) Página 5y6: Documento bajado de WWW.mercado.com
- (13) Página 6: Documento bajado de <http://www.Monografias.Com>
- (14) Página 6: Documento bajado de <http://www.Monografias.Com>
- (15) Página 7: Documento bajado de <http://www.Monografias.Com>
- (16) Página 7: Documento bajado de <http://www.Monografias.Com>
- (17) Página 8: Documento bajado de <http://www.Monografias.Com>
- (18) Página 8: Documento bajado de WWW.mercado.com
- (19) Página 9,10,11: JAMES STONER; R. EDWARD FREEMAN; DANIEL R. GILBERT JR.-ADMINISTRACION (Pag. 270, 271, 72, 273, 274)-
- (20) Página 11: Documento bajado de WWW.mercado.com
- (21) Página 12,13: Documento bajado de <http://www.Monografias.Com>
- (22) Página 14: Documento bajado de WWW.mercado.com
- (23) Página 15, 16, 17, 18, 19: Documento bajado de WWW.mercado.com
- (24) Página 20: Documento bajado de WWW.mercado.com
- (25) Página 21: Documento bajado de <http://www.Monografias.Com>
- (26) Página 21: Documento bajado de WWW.mercado.com