UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

ENSAYO FINAL
MODELO CUALITATIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES

DIANA DINEYI GUZMÁN PATIÑO

BOGOTÁ, COLOMBIA
2013

INTRODUCCIÓN

"Si usted pone corazón en su trabajo o en cualquier otra empresa, podrá alcanzar sueños que otros consideran imposibles"

HOWARD SCHULTZ.

Dentro de la investigación de mercados existen varios métodos que aportan un valor de conocimiento en la toma de decisiones, cuya finalidad es juzgar, apreciar opiniones y criterios mediante aportes sistémicos de manera que sean evaluaciones subjetivas de valor.

Por consiguiente, mediante el desarrollo de este ensayo se pretende encaminar tres objetivos específicos como son: identificar y analizar los modelos cualitativos que existen en la toma de decisiones o al menos los más tradicionales. Un segundo objetivo es dimensionar la funcionalidad de los modelos cualitativos en la toma de decisiones y por último determinar el impacto de las decisiones con la aplicabilidad de los modelos cualitativos.

De hecho todos los seres humanos tomamos decisiones frecuentemente en la vida diaria de forma personal como laboral al igual que en los diferentes ámbitos sociales, económicos y políticos. Por ende la toma de decisiones va ligada a la negociación y el manejo de conflicto según destrezas y habilidades que ejerza un ejecutivo competente; hacia el cual se tratará de inclinar nuestra opinión, ligada a los objetivos referidos.

CAPITULO I

MODELOS CUALITATIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES

En la toma de decisiones se pueda abarcar una amplia temática que brinda oportunidad de conocimiento y desarrollo para abrir puertas de directriz en cualquier medio y organización. Es así como el conocer los modelos cualitativos que existen en la toma de decisiones son parte fundamental para enfocar las ideas y desarrollar las habilidades que se esperan identificar; es claro que para hallar una decisión concreta y definitiva no existen unos pasos que puedan mostrar el camino a seguir o aprender para luego aplicar como quien desarrolla un ejercicio. Pero si, existen los medios de conocer modelos que plantean posibilidades de aplicación según los casos o situaciones que a diario se puedan desarrollar.

Por consiguiente, además de tener como objetivo principal el conocer los modelos cualitativos en la toma de decisiones, también es importante investigar su funcionalidad y aplicabilidad porque son la parte fundamental para identificar los aciertos y desaciertos que se tienen para dar una opinión o llegar a una decisión que se considera es la correcta. No es fácil cambiar de ideas cuando se tiene unos criterios propios ya definidos que hacen parte de la vida y de la integridad misma, pero quien quiere elegir un nuevo camino o buscar otros medios de existencia que le puedan hacer su vida laboral y personal más fácil, debe buscar otras alternativas que inciten a encontrar decisiones más

fundamentadas y profesionales porque las que se tienen no son las únicas que existen.

En resumen, toda toma decisión está ligada a una expectativa de resultados que pueden entorpecer o triunfar. Y, las organizaciones no se quedan atrás porque cada día se hacen más exigentes ante la selección del conocimiento y la pericia de sus directivos que son a quienes se les va a encomendar la tarea de ir al paso de la economía y su prospectiva. Cada vez el mundo exigente y compulsivo tiende a fomentar en la continua búsqueda de superación, lo que puntualiza más en que se quieren y se necesitan gerentes de talla global con la capacidad de decidir y tomar decisiones victoriosas y fortificantes en un momento de tormenta o de júbilo para continuar en la cumbre.

IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS MODELOS CUALITATIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES

GENERALIDADES

La toma de decisiones es una gran responsabilidad a la que todos los seres humanos nos vemos enfrentados en todas las circunstancias de la vida, sin percatarnos de su exigencia y magnitud al momento de definir una variable de decisión; por eso su significado encierra un todo que se le atribuye desde la identificación de un inicio hasta la llegar a una conclusión como es “Proceso de definir un problema, identificar las alternativas, determinar los criterios, avaluar

las alternativas y elegir una alternativa” (David R. Anderson, 2004); siendo así una descripción global y clara a la que también se le pueden atribuir unos determinados pasos.

Toda decisión esta connotada por una serie de acciones, hechos circunstancias que requieren de un planteamiento definido y direccionado que permita identificar entre varias alternativas el camino más seguro y adecuado. Pero, este es justamente el problema; saber cuál es la solución que se debe dar, identificando y entendiendo a donde se quiere llegar sin alterar el orden de lo que se tiene.

Es importante tener conciencia que dentro de todas las posibilidades que se puedan brindar, no siempre van encaminadas al éxito o al fracaso sino que obedecen al resultado de la comparación de varias opciones y de optar por la más indicada después de una selección de disyuntivas.

También es factible la manifestación de aquellos que simplemente dejan pasar la existencia al vaivén del tiempo, que van por la vida ideando caminos a la sombra de los demás que son quienes guían su existir y direccionan sus pensamientos y decisiones. De ahí que se ven envueltos en torbellinos de indecisiones y fracasos que en la dulce juventud no se hacen evidentes, pero que con la realidad de los años se vuelven tan sólo una caja de frustraciones adultas.

Es respetable quienes puedan estar identificados dentro de esta característica, que ciñe su personalidad a plena juventud o adultez considerándose el hombre más confiado y seguro; no obstante, estoy convencida de mi inclinación en el poderío racional del ser humano como un individuo capaz de identificar, evaluar, discernir y guiar en la toma de decisiones en todos los aspectos.

Esto no quiere decir que las decisiones sean lineales, sino que del mismo modo pueden ser curvilíneas o espirales, porque implican asumir riesgos de mayor o menor envergadura. Como dice el refrán “a pequeños problemas, pequeñas decisiones y a grandes problemas grandes decisiones”. Lo importante es asumir riesgos de los cuales se puede salir triunfante o derrotado; sin embargo, nunca se puede perder la fortaleza interna de la confianza en sí mismo, en las capacidades intelectuales y de conocimiento que se hayan adquirido.

Modelo cualitativo o de juicio

Como su mismo nombre lo indica, corresponde a un modelo basado en pronósticos de juicio ante una decisión subjetiva; es decir son opiniones, probabilidades que se realizan mediante la toma de decisión de varios participantes.

Las decisiones siempre estarán basadas en factores racionales, emotivas, subjetivas entre otras; pero que en definitiva de una u otra manera como lo menciona (Peter Drucker, 1954) “las decisiones provienen de los hombres, hasta la mejor decisión es muy probable que resulte errónea y la más efectiva caduca con el tiempo”. A pesar de que se considere efectiva las disposiciones se vayan a realizar en un momento determinado, estas serán útiles. Pero también existe la probabilidad que con el transcurrir de los años y el avance de la tecnología, estas se vuelvan improductivas, que para tal efecto deben ser replanteadas y actualizadas ante un mundo globalmente cambiante.

En un modelo cualitativo pueden darse diferentes tipos de juicios; y, que para este caso o tipo de modelo están encausados por expertos que tiene la capacidad de mantener una discusión manteniendo firmemente su posición, en un punto de discusión buscando enfatizar en las diferentes opiniones que se puedan dar, para de ellas extraer su conclusión.

Los estudios cualitativos corresponden típicamente en un primer paso a la investigación de mercados. Su propósito es explorar a profundidad un tema de comportamiento de compra para conocer algo acerca de él y aprovechar ese nuevo conocimiento durante el diseño de un estudio cuantitativo.

Es así, como los ejecutivos centran sus esfuerzos en hallar métodos que optimicen recursos y brinden la probabilidad de rentar. Para ello nadan en un espacio de ideas y posibilidades buscando ser el ejecutivo eficiente, que es

identificado como aquel que “sabe cuando una decisión ha de basarse en un principio y cuando debe adoptarse según las circunstancias y por razones prácticas”. (Peter Drucker, 1962); que ha bien se puede definir como que ultima es su propio juicio según sus criterios. Es decir, aportando al modelo cualitativo.

De acuerdo con las investigaciones realizadas con diferentes autores e internet, se ha podido identificar que los modelos cualitativos más aplicables en la toma de decisiones, los cuales analizaremos en este capítulo son: el modelo Jurado u opinión de ejecutivos, el modelo Panel, el modelo Delphi y el modelo de la encuesta de mercado. Es importante resaltar que estos modelos fortalecen la toma de decisiones y más aún cuando se analizan como asientos de expertos, experiencias y juicios encaminados a factores subjetivos.

A pesar de que se considera que “las personas evitan las alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas” (Herbert Simón, 1978), la parte subjetiva juega un papel importarte en el ejecutivo líder que tiene que estar evaluando e indagando por nuevas opciones de cambio y mejora tanto en los productos como en los servicios que comercialice. Los cuales posteriormente deben ser soportados en modelos cuantitativos que le permitan ver una dinámica numérica que oscile en cifras de rentabilidad para su empresa y socios.

Estos tipos de modelos cualitativos permiten un análisis de manera analítica dentro de un juicio y unos criterios apoyados en conocimiento o

experiencias; y, dada su connotación se afrontan a discusiones de diversas probabilidades dentro de un factor subjetivo. Que a la vez puede ser en gran medida soporte y apoyo en el direccionamiento para la comprensión precisa en datos cuantitativos.

A pesar de como dice Herbert Simón (1978), “el modelo racional prescribe una serie de pasos que se deben seguir para incrementar la probabilidad de que las decisiones sean lógicas y bien fundamentadas”; estos fundamentos también deben realizarse apalancados en un modelo subjetivo, que inicialmente da soporte a una decisión del modelo racional claro y evidente.

Además de que considero que así mismo las decisiones están ligadas a la influencia de factores subjetivos tales como la personalidad del individuo o la presión de la situación. Por lo que a pesar de que las decisiones se tomen de acuerdo a métodos racionales en la mayoría de los casos se ven alimentadas voluntaria o involuntariamente por situaciones emotivas que condicionan la misma personalidad del ser humano.

En síntesis, en las decisiones gerenciales se puede considerar que “no podemos tener la esperanza de predecir el futuro, pero podemos influir en él, en la medida en que las predicciones deterministas no son posibles, es probable que las visiones del futuro y hasta las utopías, desempeñen un papel importante en esta construcción” (Ilya Prigogine, 1967).

Según la investigación realizada en diferentes libros de Toma de Decisiones Gerenciales se identifican cuatro modelos que pueden ser pautas y servir de guía o apalancamiento dentro de la definición de alternativas como son el modelo Delphi, el juicio de opinión ejecutiva, consulta a vendedores e investigación de mercados de consumo; los cuales analizaremos a continuación.

Modelo Delphi

Este método básicamente se centra en identificar unos participantes que corresponden al personal que ayudara en la toma de la decisión mediante recolección y distribución de una serie de cuestionarios y los resultados de encuestas; y finalmente quienes responden aportando juicios de valor para la toma de decisiones de juicio, antes de que se defina un pronóstico por el encargado.

Se puede determinar que este tipo de modelo cualitativo a pesar de que se determina por unos criterios de valor, está basado en unos datos que en cierto momento pueden entenderse como cuantitativos porque llevan implícito un criterio de recolección, encuestas y hasta resultados para que sustente con juicios de valor y no sobre supuestos. Esto soporta más aún la discusión de controversia que tienen muchos autores sobre este tema en el caso de que para algunos el modelo cualitativo, como el cuantitativo son parte complementaria el uno del otro y para otros son totalmente independientes.

Este tipo de modelo lo podemos ver como se aplica en la actualidad en todas las empresas que tienen la necesidad de sacar productos o servicios nuevos al mercado; como otras diversas líneas de consumos. Por lo que se ven en la necesidad de definir variables de aprobación que le permitan conocer márgenes de aceptación, identificando así el grado de apreciación interna como externa.

En efecto, desde esta perspectiva también los pronósticos de expertos se podrían considerar técnicas de predicciones futuras, las cuales deben soportarse con opiniones, claras, confiables basadas en experiencias y conocimientos.

Como lo menciona Coffey, y Atkinson (2003) en su libro “encontrarle sentido a los datos cualitativos”, donde hacen referencia a que “el análisis de los datos cualitativos exige conocimiento metódico y competencia intelectual”, no solamente corresponde a opiniones meras o del común sino a la capacidad de un conocimiento que se puede apropiar basado en sus vivencias, experiencias y resultados.

Igualmente es importante admitir que todo planteamiento por mucho o poco batallar, estará también apoyado en conceptos gerencial de índole cualitativa además de los cuantitativos o numéricos que le indicarán un camino decisorio.

Juicio de opinión ejecutiva

Es pertinente que ante el liderazgo y la conducta disciplinada altos ejecutivos se mantenga un juicio de opinión ejecutiva en la que solo participa un pequeño grupo de personas y que tan sólo de ellos depende la solución o el pronóstico determinante.

El resultado de un juicio de opinión ejecutiva corresponde a explorar un cierto nivel de comportamiento que se muestra o hallazgos dentro de un esquema no permitido o acorde con los comportamientos deseables y permitidos.

Específicamente la opinión ejecutiva tiene un grado de decisión específica y un grado de imparcialidad con el fin de no afectar los intereses involucrados. Debe haber consenso en donde todos que intervienen, exponen sus criterios y evalúen las opciones, siendo importante tomar una decisión. Que en determinado caso están expuestas a valoraciones oportunas dadas las amenazas del entorno, todos los factores políticos, económicos y sociales. Esto se adhiere a que “en cualquier ambiente socio cultural, las voces que narran los relatos están diferenciadas y estratificadas socialmente (Becker, 1967).

Consulta a vendedores

Este tipo de modelo cualitativo puede verse como un enfoque que permite desde una perspectiva dinámica y subjetiva, lograr en la toma de decisiones gerenciales la obtención de unos resultados contundente de un pronóstico. Dicho en otras palabras se realiza mediante sondeos que van a hacia la proyección de una investigación o pronostico.

De una manera u otra siempre estamos inducidos a tener dudas o a asumir riesgos para las que en la mayoría de las situaciones es necesaria la experiencia de expertos que vendría hacer la parte racional del conocimiento; pero también a realizar consultas que permitan mitigar los riesgos que se vayan a tener que asumir. Es por eso que se puede considerar que la consulta a vendedores resulta interesante desde el punto de vista que permite realizar consultas que son equitativas a demostraciones.

> Se puede extraer que el estudio cualitativo adopta diferentes formas y genera diversos tipos de datos. Estos datos diferentes, a su vez, pueden implicar enfoques distintos para el análisis. Al usar los datos que se han escogido, por ende debemos reconocer las limitaciones (Amanda Coffey, 2003).

La consulta a vendedores, se puede decir que es un modelo que hace parte de los enfoques que realiza cada vendedor, con los cuales estima el nivel de ventas que va generar en un espacio determinado. De ellos depende, para

asegurarse de que sean reales y concretos los datos de manera que permitan efectuar un pronóstico general.

Investigación de mercados de consumo

Como todo pronóstico u opinión va concentrada en una cantidad de posiciones que pueden estar identificadas con las vivencias, lo social e inclusive la parte emotiva. Lo que nos permite que se generen variedades de datos y de perspectivas.

> Según Denzin y Lincoln (1994), describen al investigador cualitativo como “aquellos que emplean una variedad de estrategias y métodos para recopilar y analizar la diversidad de materiales empíricos, creyendo importante para los investigadores cualitativos explorar sus propios datos a partir de una variedad de perspectivas, o al menos que sean capaces de tomar decisiones informadas sobre estrategias analíticas que debe adoptarse para un proyecto en particular”.

De ahí que a pesar de que los investigadores analíticos busquen percepciones están basados en estudios que les permiten tomar opciones e impartir instrucciones basadas en hechos o circunstancias demostrables. Esta técnica además de permitir realizar a portes también permite realizar mejoras o ajustes; soportados en un estudio directo y eficiente que muestra unos resultados de lo que se quiere adquirir.

CAPITULO II

FUNCIONALIDAD DE LOS MODELOS CUALITATIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Es factible que dentro de la toma de decisiones la funcionalidad de los modelos cualitativos involucre demasiados parámetros del ser humano que impactan en la parte emotiva desde el punto racional hasta lo sentimental.

Puede considerarse que la parte racional está inmersa en un mundo de conocimientos que trata de alcanzar los más altos estándares de superación y proyección, mediante una competencial intelectual y un aprendizaje continuo de progreso propio. De ahí que el individuo permite un aprendizaje basado en las experiencias y las sustenta en hechos comprobables y vividos a lo largo de las situaciones.

> No obstante por muy racional que se pueda ser, se puede desprender el conocimiento de un parámetro de opinión. Porque esta forma parte de la discusión que altera y hace modificable una serie de pautas y medidas que pueden variar en la vida cotidiana o en la vida de una organización o de un método de investigación etnográfica que significa el estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (Martínez Miguel, 1.997).

“El método cualitativo significa mucho más que una técnica específica para la recolección de datos” (T.D.Cook CH. S, Reichardt, 1986). Resulta más

adecuadamente conceptualizarlo como un paradigma. Y el paradigma lo define (Kuhn, 1962), “como un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico de este mundo”.

El gerente desde su posición empresarial además de datos históricos cuantitativos que a diario le muestran la vida actual y futura de la organización, también interactúa con un mundo de paradigmas como son las proyecciones de sus objetivos y metas mediante esquemas futuros y cambiantes de una competencia y mundo tecnológicamente exigente; de ahí que enfrenta situaciones que implican la toma de decisiones en diferentes aspectos organizacionales, por lo que no se pueden desligar las diferentes funcionalidades de los métodos cualitativos, que aportan en gran medida a cada una de estas decisiones.

Los paradigmas desde el punto de vista de un conjunto de suposiciones como lo menciona (Kuhn, 1962), hacen parte del desarrollo y desempeño de toda organización que a diario debe estar desplegando nuevas ideas y desarrollos mediante diferentes opiniones y puntos de vista de quienes involucran unas altas direcciones.

Las directivas gerenciales deben ceñir sus decisiones bajo unas condiciones que están estipuladas en unos reglamentos internos de cada institución siempre tendiendo a cumplir con la misionalidad impartida; pero, esto

no quiere decir que tenga construido el diseño y el método exacto para pensar y tomar la decisión adecuada y requerida.

Esto significa que a pesar de que debe cumplir con unos parámetros ya establecidos debe buscar el método y la forma de hacer menos complejo el camino y decidir de una forma racional y coherente que sea la más favorable hincado en el resultado de unas cifras mediante el conocimiento, la experiencia y las variadas opiniones que le puedan aportar. Es tan comparable como con realizar una investigación en la que bajo un conocimiento se debe guiar una práctica que conlleva a la posible modificación de una realidad que inicialmente fue suministrada dentro del proceso de investigación como suministro de información.

Se puede decir que dentro de cada mundo organizacional se encuentran varias opiniones en de los cuales interfieren otros aspectos como los conocimientos y la experiencia de cada individuo, donde el primero aporta el detalle de la circunstancia del problema y la segunda proporciona información valiosa para la posible solución. Sin embargo, cada respuesta está atada a un juicio independiente y autónomo que se interrelacionan y contribuyen en sinergia a la obtención de un resultado.

No es apropiado dejar a un lado dentro de esta funcionalidad el modelo organizacional que supone, en un primer momento, que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto, de preferencias. Los decisores en

consecuencia tienen visiones distintas del mundo, que puede tener certeza cuando se conocen con seguridad los efectos de las acciones por que se tiene información completa, y que toman riesgos en la incertidumbre de no saber qué ocurrirá. Estando ligada a los resultados mediante los cuales vas modificando las estrategias para alcanzar lo proyectado o corregir lo esperado.

Se ha querido mostrar la funcionalidad de los métodos cualitativos en la toma de decisiones y se ha observado que es altamente participativa. De manera involuntaria siempre va a estar involucrada e influencia la toma de decisiones a cualquier nivel y más cuando se hace referencia la dirección de organizaciones que tal como lo dice (Peter F. Druker, 1962), “Los ejecutivos hacen muchas cosas, además de tomar decisiones. Pero solo los ejecutivos adoptan decisiones”. Por lo tanto, la primera actitud gerencial es el de tomar decisiones efectivas.”

Si hablamos de decisiones, como dice Drucker tomar decisiones efectivas son actitudes gerenciales, las cuales las organizaciones del hoy se las atribuyen a los ejecutivos competentes. Es cierto que dentro de la toma de decisiones se está tomando un grado de riesgo el cual debe ser asumido en gran parte por la cabeza directriz de quien toma el liderazgo, pero también es claro y evidente que quien va a sufrir las consecuencias mayores de una mala decisión puede ser toda la organización.

Y que los resultados posteriores se van a ver reflejados en la inestabilidad laboral para los demás empleados cuando se tenga que tomar como una solución oportuna e inmediata que no aporta ni favorece en general más que el bien propio de la institución. De ahí que los ejecutivos deben velar por l toma de decisiones acertadas

Es así, como el acertar y el saber dimensionar van ligados al liderazgo que desarrollen los ejecutivos y a pesar de que puedan aplicar a un método cuantitativo que puede medir históricamente un comportamiento para identificar una tendencia, también están adheridos a un método cualitativo que determina las posibilidades. Que también, estas posibilidades pueden determinarse de acuerdo a un ambiente social, económico y político.

Se mencionan estos tres ambientes sociales porque dentro de este método subjetivo basado en juicios según los criterios propios del ser, es importante manifestar su alto grado de influencia en la toma de decisiones. Puesto que es de resaltar que el mundo gira alrededor de contextos sociales que prevalecen en la sociedad.

> Como dice el autor Erickson (1977), “Lo que la investigación cualitativa hace mejor y más esencialmente es describir incidentes claves en términos descriptivos funcionalmente relevantes y situarlos en una cierta relación con el más amplio contexto social, empleando el incidente clave como un ejemplo concreto del funcionamiento de principios abstractos de organización social”.

Volviendo al enfoque racional y profundizando e interiorizando más en el tema se reafirma que a pesar de que exista el conocimiento, siempre se va a necesitar la descripción de un punto de vista o un juicio distinto que contribuya a la comprensión; que lo podemos denotar como el modelo cualitativo. Siendo éste parte fundamental para describir la observación de ciertas precisiones que se presentan; que también es cierto, se requiere necesariamente de que se haya adquirido una metodología idónea, competente y rigurosa para llegar efectivamente a apreciaciones razonables, aceptables y suficientemente flexibles para implicar en lo complejo a que haya lugar.

Dentro de este tipo de modelo es importante mencionar la participación que aflorar el modelo racional, el modelo organizacional y el modelo político como aporte funcionalidad en la toma de decisiones. Donde un modelo racional del cual se ha venido haciendo referencia, es la parte inicial en todo un proceso que se dirige partiendo de un conocimiento adquirido. El modelo organizacional, parte de la heterogeneidad de valores soportado en objetivos, “El proceso de adaptación a la experiencia, mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente” (Cyert y March, 1963).

Y, el modelo político, que en consecuencia bajo la participación del modelo racional y organizacional; es la decisión organizacional bajo el enfoque del modelo político, mediante decisiones estratégicas individuales.

Según el teórico Lindblom (1970), es preocupante en el modelo político ¿cómo se toman las decisiones en la realidad? Porque a pesar de que critica el modelo racional y lo considera como no aplicable en la realidad. Lo valora como el ideal que se debe aplicar en la toma de decisiones. En este caso, se evidencia como el autor esquematiza al modelo racional como parte fundamental en toda decisión a pesar de que no se ajuste al interés independiente de cada modelo que además están encausados por un modelo cualitativo decisorio.

Es así como a pesar de que existan múltiples ciencias del conocimiento demostrables y comprobadas, de igual manera se puede fijar que en la toma de decisiones no solo aporta conocimiento un solo fenómeno o modelo de la ciencia; sino que asimismo están altamente influenciados por diferentes factores que pueden ser desde ambientales como sociales y que dependen del punto de vista tanto racional como emocional. Ya que si habla del punto de vista organizacional es probable que los criterios personales influyan en cualquier decisión como el factor emocional.

A pesar de que las organizaciones deben buscan y escoger sus altos ejecutivos como personas integras y globales que refieran criterio y crecimiento en su personalidad para poder encargarles la dirección, el control y liderazgo; de igual manera es cierto que hasta los más altos emperadores han mezclado su parte emocional desatendiendo sus principios. Es así que con mucha facilidad el individuo puede involucrar los sentimientos haciendo partícipe su

crecimiento y desarrollo personal como autodesarrollo en pro de un beneficio y oportunidad única.

> Dice (Peter Ducker, 1962); el ejecutivo debe Tener clara la especificación de sus objetivos, cuales son los fines a alcanzar con ella, cuales son las metas mínimas, que condiciones debe llenar. En la ciencia esto recibe el nombre de Condiciones-Límite. Toda decisión para ser efectiva ha de satisfacer las Condiciones-Limite y adecuarse a sus fines.

Por lo que es de tener en cuenta un parámetro existente como “El caos en la toma de decisiones”, que no es más que la incertidumbre que se puede ocasionar o que está latente ante cualquier situación.

> La teoría del caos según el autor (Morin, 1983); “En la toma de decisiones se orienta al establecimiento e interpretación de diversos fenómenos económico-sociales con la pretenciosa finalidad de entender y predecir a través de modelos matemáticos los escenarios posibles en función de ciertos valores de las variables que intervienen en el fenómeno. El uso más difundido se encuentra en los ámbitos económico y financiero”.

Como se cita según el autor Morin, el ámbito económico y financiero es muy sentido para el caos en la toma de decisiones, porque están sensibles a variaciones de cifras y resultados, si se percibe desde un punto de vista organizacional y una metodología de administración y economía. No queriendo decir que sea el único ámbito donde se manifieste la Teoría del Caos Gerencial.

En definitiva la funcionalidad de los modelos cualitativos en la toma de decisiones y según el modelo racional, organizacional y político, se considera que es muy marcada y aplicada. Como se ha referido a lo largo de este escrito, a pesar de que existan diversas ciencias que mediante el conocimiento se comprueben y demuestren en lo tecnológico, sistemático y numérico, es indispensable definir y sintetizar mediante decisiones efectivas que sean favorables para toda una organización y que además se apoyan en juicios de valor.

También, es de tener en cuenta que las evidencias juegan un papel importante en la toma de decisiones porque son un aporte decisorio tanto del conocimiento como de las experiencias vividas y analizadas.

En síntesis, si retomamos los cinco modelos cualitativos en la toma de decisiones descritos en el primer capítulo como son: el modelo cualitativo o de juicio, el modelo Delphi, modelo juicio de opinión ejecutiva y el modelo de consulta a vendedores; se determina que a pesar de que cada uno de ellos tiene su propia caracterización, método de análisis y recolección de datos e información, tienen un punto de relación en que todos están delimitados por opiniones de juicio en decisiones subjetivas y probabilidades que defiende uno o varios participantes.

CAPITULO III

IMPACTO DE LAS DECISIONES CON LA APLICABILIDAD DE LOS MODELOS CUALITATIVOS

Se deben tener en cuenta que existen diferentes criterios de cuestionamiento, donde se interponen conceptos favorables y no favorables que aportan al impacto que tienen las decisiones con la aplicabilidad de los modelos cualitativos; como lo refiere (CH. S. Reichardt, 1986), en su libro “Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa”; en donde relativamente muestra el debate de un grupo de autores, que desde su posición defienden la participación de cada método en la investigación evaluativa.

Durante la indagación que se ha realizado se puede determinar que para muchos autores tanto el impacto de las decisiones con la aplicabilidad de los modelos cualitativos como las posiciones hacia los dos métodos: el cualitativo y el cuantitativo, son consideradas como paradigmas que se basan en suposiciones con consecuencias directas e independientes.

> Donde según Patton (1978), paradigma es “una visión del mundo, una perspectiva general, un modo de desmenuzar la complejidad del mundo real. Como tales los paradigmas se hallan profundamente fijados en la socialización de adictos y profesionales. Los paradigmas son también normativos; señalan al profesional lo que ha

de hacer sin necesidad de prolongadas consideraciones existenciales o epistemológicas".

Está bien entonces decir, que los paradigmas hacen parte de los pronósticos basados en modelos cualitativos porque se cimientan desde la perspectiva inicial que tiene cada uno, enmarcado desde un concepto analítico, según las experiencias y circunstancias vividas.

Para algunos tomar una decisión no es más que dar libertad a la manifestación de una idea. Sin embargo, si hablamos de un caso más complejo como es la toma de decisiones gerenciales, se puede decir que a pesar de que estas puedan nacer de ideas vagas requieren ser analizadas detalladamente y cuidadosamente para luego ser transformados en planteamientos precisos y estructurados.

Las ideas son parte considerable para tener en cuenta en la toma de decisiones y el impacto que estas tengan con la aplicación del modelo cualitativo. Si partimos desde el punto de vista de Labovitz y Hagedorn (1976), al mencionar que "cuando una persona desarrolla una idea de investigación debe familiarizarse con el campo de conocimiento donde ubica la idea"; podemos sustentar que para toda ocasión aplica este tipo de afirmación. Inicialmente una decisión parte de ideas primarias que luego se van madurando y se vuelven opiniones que posterior a un debate, análisis, estudios y posibles

investigaciones se convertir en decisiones, que de manera radical se proyectan favorables para la vida organizacional.

La aplicabilidad de los modelos cualitativos impacta sustancialmente en la toma de decisiones, basado en el apalancamiento en datos no numéricos y apoyado en la relación de la causalidad subjetiva del análisis según el método cualitativo por el que se inclinen.

Es decir, no se basa en variables preestablecidas y mucho menos en experimentos ni comprobaciones que las determina directamente un método cuantitativo. A diferencia, éste método utiliza información que recibe e involucra factores externos con la observación entre unos participantes y la formación incluyendo contextos ambientales, geográficos y culturales entre otros. De igual manera obtiene datos mediante técnicas de campo de un evaluador que interactúa con público participantes.

A pesar de que el método cualitativos se basa en lo subjetivo y el método cuantitativo en la demostración con base en el conocimientos, estos dos métodos se pueden combinar y desde mi entender y punto de vista es que siempre están ligados y unidos en la toma de las decisiones. Por eso, a pesar de que los criterios y posiciones de algunos autores son totalmente contradictorios, defiendo su posición en favorecer a uno de los dos como el ideal o el aplicable, reitero que considero que el uno está sujeto a la continuidad del otro, haciéndose dependientes.

No sería adecuado poner en situación inferior uno de los dos métodos, cuando ambos demuestran tener certeza en sus resultados, a pesar de que los evidencia o los sustenta de forma independiente. En otras palabras cada método refleja su enfoque desde su perspectiva social, no queriendo decir que alguno tiene la razón sino más bien que ambos están en igualdad de condiciones y que ambos según su criterio tienen la razón. Como lo dice (Kuhn, 1962), “cada paradigma explica un volumen limitado de pala realidad. Así, y hasta cierto punto, las áreas que interesan a una disciplina”.

Para complementar el impacto de las decisiones con la aplicabilidad de los modelos cualitativos, es bueno resaltar la relación existente entre el término negociación y manejo de conflictos, considerándose necesario y prioritario discutir estas dos palabras que lo conforman como son negociación y conflicto. La cuales en este caso son dependientes y generan la mayor atención por la centralización en su significado y aplicación que el individuo le da desde su perspectiva humana.

La negociación es una palabra tan amplia desde el punto de vista de realizar un intercambio entre dos personas que mediante disposición propia se comprometen a realizar un intercambio para recibir en contrapartida un beneficio en el que se satisfacen los dos; como tan estrecha, desde el punto de vista de que está limitada a unas condiciones y acuerdos. Sin embargo de

acuerdo a un mundo global y cambiante como el que se vive todo gira a su alrededor.

Toda negociación está connotada por una serie de acciones, hechos circunstancias que requieren de una destreza y direccionamiento que permita identificar entre varias posibilidades la decisión o alternativa más adecuada y segura. Pero, este es justamente el problema; saber cuál es la decisión más efectiva, de ahí que el escritor Stephen Covei (1990), nos brinda siete hábitos de la gente altamente efectiva como apoyo para el auto superación y el avance organizacional en las negociaciones altamente ejecutivas y centra su enfoque principal cuando dice “No importa a cuentas personas usted supervise, hay una sola persona a la cual puede cambiarse: a usted mismo”.

Es respetable que por la formación que se ha tenido se busque generar cambios, dependiendo de la adaptación de los demás y no de nosotros mismos. Por ende, es que surgen demasiadas equivocaciones que puede llevar a la frustración o al fracaso tanto de un ser como de una organización. Cuando se trata de negociar se tiene que tener la claridad que es lo que se quiere realizar adonde quiero llegar sin generar alteraciones a lo existente:

Dicho en otras palabras se debe tener conciencia de lo que se propone y que a pesar de que se busca tener la opción más favorable no siempre podemos obtenerla para la que se debe estar preparado para otros posibles resultados.

Cuando se refiere al término conflicto se puede hacer referencia a cierta situación que involucra necesariamente la participación de dos o más partes que al discernir sobre algo específico, entran en discusión por diferencia de opiniones. Fisher y Ury (1980) dice que “los conflictos pueden retrasar decisiones, limitar resultados, afectar decisiones, ofrecer una imagen negativa sobre la negociación, llegar a destruir organizaciones”.

El manejo de conflictos es una habilidad que se debe sobreponer en la formación. Hoy por hoy, es una de las variables que más evalúan las organizaciones al contratar su talento humano, porque se estudia el dominio de reacción que puede identificar las debilidades gerenciales para aplicar o favorecer en determinado momento de participación y decisión.

Así como no es fácil tener un dominio y control sobre los conflictos que se presenten, tampoco es fácil independizar los conflictos personales de las demás situaciones sociales y laborales; siendo este un punto de referencia latente que puede aflorar en el momento menos esperado y ser parte determinativa en una posible negociación. Pero, también es claro que existen diferentes tipos de conflictos que no en todos los casos son preocupantes, en muchos casos gracias a ellos se dan resultados satisfactorios y convincentes.

Finalmente, en consideración con estos dos últimos términos, negociación y el conflicto, se pueden interpretar que son relevantes dentro de

cualquier campo de estudio y desde cualquier ámbito que se vea. A diario se realizan negociaciones para las cuales hay que tener habilidades y destreza para el manejo de ciertos conflictos y diversos criterios que concluye en toma de decisiones muy gerenciales.

Siendo así y visto desde el punto de vista de la negociación, se considera que el impacto de las decisiones es mucho más marcado y convincente con la aplicabilidad de los modelos cualitativos y en este caso específicamente en la aplicación del Modelo de Juicio, Modelo Delphi, Juicio de Opinión Ejecutiva, Consulta a Vendedores e Investigación de Mercados de Consumo; porque cualquiera de ellos a portar valores de juicio y decisión, bajo técnicas metodológicas de estudio , permitiendo tomar decisiones contundentes y acertadas.

CONCLUSION

Se identifican varias teorías gerenciales que aportan al método cualitativo en la toma de decisiones, desde un modelo racional, modelo de satisfacción, modelo de selección, modelo político y modelo psicológico entre otros; apoyados en las la opiniones científicas de algunos autores que enfatizan en temas como la toma de decisiones, liderazgo, ejecutivos competentes, métodos cualitativos y cuantitativos.

El planteamiento de este proyecto favoreció para el enfoque de la idea principal que era abarcar tres objetivos de identificación, análisis, funcionalidad e impacto de los modelos del método cualitativo en la toma de decisiones. Permitiendo que se establecieran ideas propias de los criterios de cada uno de los autores que se tuvieron en cuenta.

Dentro de los modelos del método cualitativo que se hallaron y que puede ser los más aplicados fueron el Modelo de Juicio, Modelo Delphi, Juicio de Opinión Ejecutiva, Consulta a Vendedores e Investigación de Mercados de Consumo. Los cuales fortalecen la toma de decisiones con opiniones de expertos, experiencias y juicios encaminados a factores subjetivos.

Conjuntamente se identifican que en la toma de decisiones el método cualitativo se involucra pautas de cada individuo que tienen impacto desde la parte emotiva hasta la racional. A pesar de que se opina que siempre la parte

racional del ser está implícita en cada decisión o trabajo que se realice independiente que se acompañe de una opinión o criterio subjetivo.

En síntesis el método cualitativo está conformado tanto de opiniones y criterios subjetivos con juicios de valor, que de igual manera están ligados en principios de conocimiento y experiencias que tiene validez e impacto en la toma de decisiones positivamente. Pues, pese a las diferencias que algunos escritores muestran en la utilización del método cualitativo y el método cuantitativo se considera cierta similitud de los, y un considerable acercamiento entre estas dos metodologías

REFERENCIAS

Bericat Eduardo. (1998). La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social.

Bernal Cesar Augusto. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía.

Castillo Hernández Mario. (2008). La Toma de Decisiones entre el arte y la técnica. Universidad de los Andes

Maxwell, J. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. Editorial Caribe.

McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

T.D. Cook – CH. S. Reichardt. (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa