

**IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE TOMA DE DECISIONES QUE REDUZCAN
ERRORES POR FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

DUVAN ALEJANDRO SUAREZ FERNANDEZ

Código: 5201433

**Ensayo como requisito para optar por el título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

ING. JOHN ALEXANDER PRIETO CARRILLO MG.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2019

Implementación de modelos de toma de decisiones que reduzcan errores por factor humano en las organizaciones

Resumen:

La toma de decisiones es el factor más determinante para el progreso de una organización, es la capacidad de elegir asertivamente lo que hace a unos más exitosos que a otros. Este ensayo está enfocado en analizar cada uno de los componentes de los cuales se derivan las decisiones, y como las organizaciones a partir de modelos de pensamiento sistémico pueden fortalecer estas capacidades en sus gerentes para disminuir la recurrencia de errores humanos que pudieron ser evitados. Para esto es fundamental analizar la evolución que ha tenido el factor humano en las organizaciones a lo largo del tiempo y como este se relaciona con la psicología del error, lo cual es algo innato de ser humano. De igual manera existen otros factores ambientales y organizacionales que alteran el juicio y la asertividad del ser humano, por lo cual es fundamental entender como la interacción de este tipo de factores tienen una incidencia negativa en la toma de decisiones, y como en los diferentes campos de acción se implementan medidas de mitigación y prevención. Finalmente se determinarán los puntos más relevantes y similares de los diferentes modelos para concluir cuáles son las pautas más relevantes a tener en cuenta en un exitoso modelo de toma de decisiones.

Palabras clave: Decisiones organizacionales, error humano, pensamiento sistémico, modelo, asertividad, mitigación.

Abstract:

Decision making is the most determining factor for the progress of an organization, it is the ability to assertively choose what makes some more successful than others. This essay is focused on analyzing each of the components from which decisions are derived, and how organizations based on systems of systemic thinking can strengthen these capacities in their managers to reduce the recurrence of human errors that could be avoided. For this, it is essential to analyze the evolution that the human factor has had in organizations over time and how it relates to the psychology of error, which is something innate of being human. Similarly there are other environmental and organizational factors that alter the judgment and assertiveness of the human being, so it is essential to understand how the interaction of these types of factors have a negative impact on decision-making, and as in the different fields of action mitigation and prevention measures are implemented. Finally, the most relevant and similar points of the different models will be determined to conclude which are the most relevant guidelines to be taken into account in a successful decision-making model.

Keywords: Organizational decisions, human error, systemic thinking, model, assertiveness, mitigation.

Introducción

Tomar decisiones es eso a lo que el ser humano se enfrenta en todo momento, que le demanda una evaluación introspectiva del entorno, hechos, experiencia y conocimiento, para optar por el camino por el que deberá continuar, partiendo del hecho de que nunca se detiene. Se podría decir que las decisiones están ligadas estrechamente con el tiempo, así que es imposible huir de ellas.

Dentro de las organizaciones la capacidad para tomar decisiones esta ligada al nivel de responsabilidad del empleado, por ende a su posición jerárquica. Es por esto que los llamados a dirigir las compañías, es decir, aquellos que ocupan ese ambicionado puesto de gerente, deben aparentemente tener esa facultad y competencia para elegir de manera correcta. Es como ocupar la silla de un jugador de ajedrez, donde a través de estrategias, movimientos, análisis del entorno, interpretación del rival, entre otros, se deberá tomar las medidas necesarias para garantizar la supervivencia de sus fichas, que a fin de cuentas, son quienes ejecutan los planes de la compañía.

Es tan importante la idoneidad que debe tener una persona para ocupar un cargo gerencial, que los más preocupados deben ser los empleados de niveles inferiores. Es a causa de tomar decisiones de manera asertiva que existen oportunidades para todos los empleados de tener un trabajo estable, un plan de carrera o un deseo profesional.

De igual manera como existen decisiones rutinarias que no merecen que se invierta mucho tiempo o esfuerzo, existen aquellas que por su nivel de complejidad es necesario garantizar el tiempo necesario para analizar sistemáticamente todos los pros y los contras, que permitan determinar las consecuencias más favorables para la supervivencia y cumplimiento de la misión. (Amaya, 2011)

Sin embargo, aunque la gerencia de una organización se tome el tiempo necesario y analice cuidadosamente sus opciones, no garantiza que la decisión tomada sea la más adecuada. A final de cuentas esta responsabilidad es asumida por un ser humano, que por tal condición está inmerso en una envoltura de emociones, intereses personales, distracciones, problemas, inseguridades y demás condiciones que finalmente hacen de la asertividad nada más que algo probabilístico.

El desarrollo de este ensayo analiza y evalúa las diferentes herramientas para aislar cada vez más la debilidad del ser humano en la toma de decisiones trascendentales para las compañías, que a través de algoritmos, métodos sistémicos y mapas de procesos, se direcciona de mejor manera el rumbo de las mismas, y así llevar esta probabilidad de error cada vez mas a cero.

EVOLUCIÓN DEL FACTOR HUMANO

Para lograr entender la toma de decisiones en las organizaciones, se debe partir de el eje principal: El factor humano. Algunas personas pensarán que las organizaciones a lo largo de la historia han considerado el factor humano como un recurso estratégico y potencial de su desarrollo, pero realmente no es así. Es hasta a finales del siglo XX que las organizaciones empezaron a entender que sus empleados no eran una pieza más dentro de un engranaje, a la cual solo se debía supervisar estrictamente como un policía para que ejerciera las funciones por las que se le pagaba. Se empezó a entender el trasfondo detrás de la vida de cada empleado, de sus necesidades, de su motivación y de todas las capacidades que podían aportar a la organización si eran administrados de manera correcta, por lo que se genera la necesidad de implementar la gerencia de recursos humanos. “En este sentido, puede decirse que los líderes de las empresas, se han percatado que las personas son el medio por el cual pueden alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, fundamentado en el cual solo ellas son capaces de generar y fortalecer la innovación y el futuro de las organizaciones, y al final, son las que brindan personalidad propia para la empresa.” (García, 2008)

A partir de esta evolución en la administración de recursos humanos, se abre paso el concepto de capital intelectual, conformado por capital humano, capital estructural y capital relacional. El capital humano se refiere a todas las capacidades que tiene la persona para ocupar una posición dentro de la organización; el capital estructural hace referencia a la estructura organizacional, dentro de sus jerarquías, equipos de trabajo, directrices, etc. Y el capital intelectual se enfoca en la adecuada interacción entre el capital humano y el capital estructural, buscando potencializar estos recursos para generar mayores beneficios a la organización. (García, 2008).

Partiendo de la evolución que ha tenido el factor humano en las organizaciones, se puede apreciar que sencillamente es el activo de mayor valor para las mismas. El potencializar las capacidades de los empleados, invertir en su creatividad, fomentar su promoción de ideas y estrategias, será finalmente el factor que dirija la visión de la compañía. Pero claro, así como es fundamental para alcanzar el éxito, sin duda alguna también se puede considerar como el eslabón más débil de la cadena estratégica. Cuando agentes externos como la presión del entorno, la

competencia, se mezclan con las debilidades humanas centradas en el ser emocional, el resultado puede ser desastroso, es decir, es ahí donde se presentan las caídas mas abismales para una empresa, donde una situación en el momento equivocado puede ocasionar la peor decisión.

PISCOLOGÍA DEL ERROR

Si bien fue fundamental entender como eje central el factor humano en las organizaciones, ahora es necesario comprender como está estrechamente ligado con el error. “El error está definido como una conducta no intencionada, por omisión o comisión, que resulta inadecuada para el efecto o resultado que se proyecta” (Ceriani, 2001, citado por Pereira, 2012). Esta condición está presente en todas las áreas del ser humano, aunque en algunas las consecuencias sean más impactantes.

El error ha sido estudiado desde diferentes enfoques: cognoscitivo, ergonómico, psicosocial, epidemiológico y organizacional. El enfoque cognoscitivo es descrito por Ramussen (1987) citado por Pereira (2012), como la interacción que hay entre determinada tarea y el ser humano que es el encargado de ejecutarla, y para las cuales propone tres niveles de funcionamiento: basado en automatismos, basado en reglas y basado en conocimientos. Los automatismos estan relacionadas con aquellas tareas que por su cotidianidad son ejecutas de manera automática. Las reglas son fundamentales para otro nivel de funcionamiento, donde se deben establecer una serie de parámetros y directrices por las organizaciones para que sean cumplidas y ejecutas con el fin de evitar imprevistos. Por último el nivel de funcionamiento basado en conocimientos, en donde el entrenamiento y capacitación del personal es fundamental para su adecuada ejecución. El enfoque ergonómico, abarca un mayor numero de autores que interactúan para la consecución de los hechos. De acuerdo al modelo SHELL, propuesto por Hawkins en 1975, el cual es la modificación del modelo original SHEL de Edwards (1972), analiza la integración 5 componentes: Humano (Liveware), programas (software), ambiente (environment) y máquinas (hardware). Este modelo relaciona el error con la interacción de estos componentes con el factor humano, es decir, humano – humano, humano – programas, humano – ambiente, humano – máquina, teniendo en cuenta que es el administrador de todos los recursos. El enfoque psicosocial se centra en el ser humano, basado en aspectos biológicos, psicológicos y sociales,

que afectan la toma de decisiones y el manejo adecuado de situaciones complejas, las cuales dependen únicamente de las capacidades de la persona y que lo hacen el protagonista principal cuando se presenta un accidente organizacional (Pereira, 2012). El enfoque epidemiológico se atribuye a condiciones del individuo en que a través de conductas anormales, tiende a cometer errores, es decir, “el error y el accidente consecuente serían el resultado de cierta predisposición tanática de la personalidad, cierta tendencia al suicidio y generar daño en otros” (Brenner, 1964, citado por Pereira, 2012). El enfoque organizacional evalúa todas aquellas condiciones o prácticas dentro de una empresa que llevaron a un suceso indeseado. Parte de la implementación de métodos equivocados de control, malas prácticas, políticas ineficientes, y estrategias mal implementadas que finalmente desde un nivel muy alto y estratégico es que se conduce al error.

SISTEMAS DE CONTROL DE RECURSOS PARA EL CONTROL DE RIESGOS

De acuerdo al proceso recorrido hasta el momento, donde se ha expuesto desde la evolución del factor humano en las organizaciones hasta el modo en que se relaciona con otros componentes para así llegar al error, también es vital conocer que existen sistemas de control de recursos que permite a las organizaciones tener un mayor control de los riesgos a los que se encuentran expuestos. Entiéndase riesgo como la probabilidad de que un factor de peligro se materialice en un hecho indeseado para los fines organizacionales. Estos sistemas de control se centran en la identificación de riesgos, donde a través de un análisis robusto de aquellos componentes que intervienen en la consecución de errores tratados previamente, se generen barreras de defensa y métodos de prevención que fortalezcan la fiabilidad operacional para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas.

“El sistema de gestión de recursos para el control de riesgos (GRECOR) ha sido diseñado como una alternativa que permite el control de los riesgos. Constituye una aplicación de la psicología del error humano, fundamentada en diferentes modelos de seguridad y del análisis experimental del comportamiento a través de su aplicación, conocida como seguridad basada en comportamientos. Este sistema se aplica a toda actividad humana en la que los actos inseguros

generan errores, eventos adversos, accidentes, incidentes o pérdidas” (Pereira, 2005, citado por Pereira,2012). Este sistema está basado en supuestos tales como:

- El error es una respuesta que se sale de un curso de acción determinado.
- El error humano siempre está presente.
- El error no producirá accidentes si se generan respuestas de prevención.
- Las respuestas de prevención son parte de las conductas seguras.
- Para que se disparen las respuestas de prevención, se requieren estímulos precursores o discriminativos de los riesgos.

Estos supuestos son simplemente un ejemplo de cómo un sistema de control de riesgos debe funcionar. El propósito es anticiparse a la mayor cantidad de situaciones y así estar preparado a para tomar las decisiones que se requieran en el momento oportuno. Esto lo que permite es tener un mayor tiempo de reacción y preparación antes cualquier suceso, convirtiendo la toma de decisiones dentro de la organización en un proceso predictivo.

CLASIFICACIÓN DE TOMA DE DECISIONES

Toma de decisiones bajo certidumbre:

Son aquellas decisiones de las cuales es posible predecir con seguridad todas sus consecuencias. Es una relación directa entre causa y efecto, aunque en algunas ocasiones las opciones pueden ser tantas que hará más difícil su evaluación. Para estudiar este tipo de decisiones existen diferentes modelos y técnicas como lo es el análisis del punto de equilibrio, la programación lineal, programación de la producción y control de inventarios. (Amaya, 2004

Toma de decisiones bajo riesgo:

Este tipo de decisiones están basadas en consecuencias que dependen de un análisis probabilístico. Para esto es fundamental la preparación de cada uno de los analistas y gerentes en las organización que deben reunir la información necesaria para poder determinar cual de las opciones les ofrecerá un mayor valor de ganancia. Este tipo de decisiones pertenecen generalmente al sector administrativo de la organización, enfocado en algún mercado y las diferentes opciones de inversión, y cumplen con la característica que es que se toman solo una vez. Esto quiere decir que cada caso es aislado del anterior, y que no basta con la experiencia de una situación pasada para tomar la decisión, se debe realizar el análisis probabilístico y económico detallado de manera individual cada una de sus veces. (Amaya, 2004)

Toma de decisiones bajo incertidumbre:

Este es el tipo de decisión a la que más se teme y en donde juega un papel más importante el factor humano, teniendo en cuenta que para este caso no se tiene información suficiente para determinar la probabilidad de las futuras consecuencias. Aún así existen métodos para este tipo de situaciones: el primero consiste en reunir la mayor cantidad de información para reducir el nivel de incertidumbre con que se cuenta. Posterior a esto se deberá introducir abiertamente al problema los sentimientos subjetivos del pesimismo y optimismo, los cuales están fundamentados en la razón. El segundo método consiste en convertir este problema a una decisión de bajo riesgo, es decir, utilizar estimaciones subjetivas de las consecuencias de las decisiones para traducirlas a términos de probabilidad. Está fundamentado en características propias de un buen gerente como la intuición, experiencia, juicio, suerte o como se desee llamar. El utilizar estos datos estimados basados en suposiciones, contribuye a una mejor toma de decisión en este escenario tan crítico y deficiente en información. (Amaya, 2004)

Toma de decisiones bajo conflicto

Este tipo de decisiones conducen a un escenario muy similar a la toma de decisiones bajo incertidumbre, con el agravante que hay un oponente en el escenario. Esto quiere decir que a parte de contar con información insuficiente para plantear modelos probabilísticos a cada consecuencia, hay un tercero que esta empeñado en vencer la organización comportándose como competidor en el mercado. En este tipo de situaciones deben sobresalir aquellos líderes con capacidades de innovación y visión, dispuestos a diseñar la mejor fórmula para reunir la mayor cantidad de información tanto del mercado como de sus oponentes, y de esta manera las estrategias para direccionar la organización por el camino correcto.

MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Modelo de tratamiento del sistema GRECOR:

Parte del principio de predecir situaciones complejas a través de la oportuna identificación de riesgos para la organización. Esto permite implementar planes estratégicos de respuesta ante las condiciones que amanecen los intereses de la compañía, y así evitar la toma de decisiones bajo un ambiente más complejo que finalmente va a conducir al error. Este modelo está fundamentado en las siguientes estrategias:

- Ofrecer información: Es fundamental que toda la organización en los diferentes niveles tenga claridad de la misión, visión y políticas de la misma. Solo de esta manera la gerencia puede garantizar que todos los empleados estén enfocados y dirigidos bajo los mismos lineamientos, y además se fortalecerán los ejes de comunicación efectiva.
- Entrenar en comunicación interpersonal efectiva: La interacción entre todas las dependencias de la organización es la clave principal para la obtención de resultados, siendo cada una parte del engranaje que permite el funcionamiento de la misma. Por esto

es fundamental fortalecer esta capacidad en el talento humano, y aún más en los líderes de cada proceso.

- Entrenar en trabajo en equipo: El trabajo en equipo es el garante de que los miembros de la organización sean capaces de lograr los objetivos que se proponen de manera conjunta, maximizando el impacto de los resultados. Fortalecer el concepto sinergia en los empleados a través de capacitación sin duda alguna aportará en el crecimiento organizacional y mejorará su competitividad en el mercado.
- Aplicar el concepto de “briefing”: Este concepto es muy importante dentro de la adecuada planeación y ejecución de cualquier proyecto. El ponerlo en práctica permitirá a los miembros de los diferentes equipos en la organización tener claro cual será su rol, sus funciones y capacidades, y de igual manera podrán estar preparados para situaciones extraordinarias que pudieran presentarse.
- Protocolos: Se deben desarrollar las capacidades de los empleados para diseñar y emplear protocolos que permitan facilitar las tareas periódicas, permitiendo mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo de procesos organizacionales.
- Listas de chequeo: Este método se puede aplicar en cualquier actividad humana, y es una de las herramientas con mayor utilidad y efectividad a la hora de reducir errores por factor humano. Su ideal es llevar determinado proceso de manera detallada con un paso a paso, que si importar quien lo esté ejecutando el resultado sea el mismo. La verificación y seguimiento de tareas ofrecerá una mayor fiabilidad en la ejecución de procedimientos y cumplimiento de objetivos.
- Cabina estéril: La capacitación del talento humano en esta estrategia permite alcanzar un nivel máximo de concentración en la ejecución de procedimientos, evitando el error humano a causa de algún tipo de distracción. Este concepto es ampliamente conocido en la aviación, siendo aplicado en las fases más críticas del vuelo de acuerdo al programa de prevención de accidentes conocido como *Crew Resource Management (CRM)*, o *Manejo de Recursos de Tripulación*. Se implementa en un grupo de trabajo, que para el ejemplo sería la tripulación de una aeronave en la cual durante determinadas fases del vuelo implementarán esta estrategia de cabina estéril, en el cual los tripulantes no tratarán

ningún tema diferente a la operación y fase de vuelo actual de la aeronave. Esto permite incrementar la concentración y la alerta situacional del grupo de trabajo para seguir de una manera más confiable los procedimientos, identificar de manera oportuna cualquier anomalía o riesgo, y de la misma manera fortalecer la asertividad para tomar decisiones en un momento de crisis.

- Toma de decisiones: La capacitación en toma de decisiones dentro de las organizaciones esta alineada con el nivel de responsabilidad del cargo, es decir, quienes tienen el poder y la responsabilidad de tomar las decisiones más representativas en la empresa son quienes deben tener una mayor capacitación y conciencia de lo mismo. La toma de decisiones esta basada en dos pilares fundamentales, la experiencia y el conocimiento. A partir de esto se debe tener en cuenta que para asumir un cargo critico en una organización no basta con recibir la respectiva capacitación, la experiencia es fundamental y será determinante para reducir la probabilidad de cometer algún error.
- Orden y aseo: Este factor ejerce una gran influencia en la psicología del error previamente analizada, afectando la concentración y asertividad en la toma de decisiones. Un entorno contaminado genera insatisfacción e incomodidad, generando que la perspectiva de las situaciones a analizar se tornen borrosas, y así el nivel de estrés se comporte como una presión adicional.

Existe una práctica de calidad ideada en Japón la cual se conoce como “las 5S’s”, derivada de las palabras en japonés “seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke”, que significan: clasificación y descarte, organización, limpieza, higiene y visualización, y disciplina y compromiso. Esta técnica se aplica en todo el mundo con muy buenos resultados teniendo en cuenta su sencillez y efectividad, mejorando los niveles de calidad, administración del tiempo y reducción de costos. Estudios estadísticos de su aplicación en todo el mundo demuestran su efectividad, respaldando dentro de esta los beneficios de esta estrategia de orden de y aseo. (Rey, 2005)

- Debriefing: Esta práctica permite a las organizaciones analizar y evaluar la efectividad de actividades ya concluidas, determinando si los resultados obtenidos fueron los esperados, e identificando las falencias y malas decisiones que se tomaron en el proceso. Esto con el

fin de documentar dicha experiencia, y generar estrategias que permitan mejorar los procesos en el futuro.

- Lecciones aprendidas: Todo tipo de evento inesperado que haya afectado el rendimiento de la organización en el cumplimiento de sus objetivos debe ser material de estudio. Esto permite aprender de los errores que se cometen, y así mismo generar estrategias que garanticen que no se volverá a presentar. Este material debe ser debidamente documentado para fortalecer la capacitación y el entrenamiento de todos los interesados en la organización, que si bien ya ocurrió algún evento desafortunado no es necesario que para que los demás aprendan deban esperar a que se les presente a si mismos.

Modelo de Árbol de toma de decisión:

Este método aplica en situaciones de incertidumbre en las cuales se debe analizar una serie de decisiones en cadena, y permite identificar las consecuencias de cada una de las mismas en las diferentes fases del proceso. Este está conformado a partir de un nodo principal situado en la raíz, la cual se desglosa en varios nodos situados por debajo de él que pueden corresponderse con eventos, puertas lógicas o ramas. Los eventos se pueden clasificar entre eventos “top”, intermedios y básicos. Los eventos top son aquellos en el nivel más alto del árbol y representan el problema principal que se va a analizar. Los eventos intermedios son sucesos con características más simples. Y los eventos básicos son aquellos sucesos que no pueden ser descompuestos en causas mas simples, es decir que están en nivel más inferior de descomposición de una situación. Por otro lado, las puertas lógicas o ramas son operadores que conectan los diferentes eventos de cada nivel entre sí, y establecen la función lógica entre cada uno de los eventos partiendo del top a los básicos.

Los árboles de toma de decisión pueden ser clasificados por diferentes características, dentro de las cuales la más comunes son por su tamaño, complejidad y número de puertas lógicas. Otra característica que presentan es que algunos de sus eventos intermedios o básicos pueda que se repitan, generando redundancia en el análisis, y por ende actuarían como subárboles dentro del

mismo análisis. Este concepto de subárbol también se puede aplicar cuando el árbol es muy grande o complejo, y se denomina como módulo. (García & Pliego, 2015)

El análisis de este método se puede enfocar de diferentes maneras; de acuerdo al libro de García y Pliego (2015), se propone un análisis basado en un proceso lineal enmarcado en los siguientes pasos: Primero se busca entender el problema, para lo cual se pueden utilizar herramientas como diagramas de flujo o esquemas, entre otros. Segundo se debe definir el evento Top, a partir del cual se empezarán a desprender el resto de las ramas con eventos intermedios y básicos. Tercero se implementa el desarrollo del árbol en general. Cuarto, se recopila la mayor cantidad de datos e información, que permitan analizar y entender el comportamiento de las diferentes variables en cada uno de los eventos y nodos del árbol. Quinto, se implementa un análisis cuantitativo con respecto al levantamiento de datos e información realizado previamente.

Modelo de punto de equilibrio:

Este modelo está fundamentado en que las inversiones que realizan las organizaciones para obtener un resultado o un producto, requieren un esfuerzo mínimo para poder cubrir dicha inversión, y es allí donde se alcanza el punto de equilibrio. Para alcanzar este punto, se deben considerar factores como capacidad instalada, estructura de costos y gastos, y precios de venta. La toma de decisiones en este campo parte de un análisis que determina la viabilidad de participar o no en un proyecto en específico para la organización, donde el punto decisivo es la cantidad de esfuerzo que se debe invertir para alcanzar el punto de equilibrio, y por encima de este, que los beneficios obtenidos justifiquen y contribuyan a la organización en la búsqueda de sus objetivos.

“Este modelo se basa en las siguientes características:

- a. El volumen de producción es igual al volumen de ventas del periodo.
- b. El precio de venta permanece invariable para los diferentes volúmenes de ventas esperados.

- c. El costo variable unitario es constante, con lo cual se acepta que este costo no varía para los diferentes volúmenes de producción.
- d. Los costos fijos han sido dimensionados para una determinada capacidad instalada, por lo que su valor no es influenciado por el volumen de producción.
- e. Para una empresa que manufactura y comercializa una gama de productos, esta diversidad se puede transformar en unidades físicas equivalentes, por lo que es posible estimar el costo variable unitario y precio de ventas promedios ponderados según el volumen físico de cada conjunto de productos.” (Santos, 1999)

De esta manera este modelo fortalece la toma de decisiones bajo certidumbre, donde a partir de valores y costos, la gerencia de una organización tiene la posibilidad de analizar la consecuencia de cada una de las tareas que va a ejecutar, en la búsqueda de su crecimiento.

Modelo racional:

Está basado en las funciones racionales naturales del ser humano, donde cada persona dentro de sí misma realiza un análisis de la situación, y determina basado en su criterio la alternativa que considera le dará el mayor beneficio. Los pasos a tener en cuenta en este modelo son:

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Distribuir ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

Si bien su fundamento teórico no es el más robusto, cuenta con una secuencia lógica normal que ejecuta el ser humano en las diferentes áreas de su vida, y puede ser efectivo si se aplica con el juicio adecuado.

Modelo de uso de la información

Este modelo está fundamentado bajo el concepto de la teoría prescriptiva de toma de decisiones propuesto por Meacham (2004) citado por Rodríguez y Pinto (2018), el cual establece los criterios que deben tener los decisores para una toma de decisiones adecuada, y se clasifica en tres dimensiones: la dimensión informacional del ambiente del proceso de toma de decisiones estratégicas, la dimensión de comportamiento ante el uso de la información, y dimensión contextual.

“La dimensión informacional permite visualizar las implicaciones e importancia de los procesos cognitivos e informacionales, así como los sistemas de información y flujos y recursos informativos. La dimensión de comportamiento enfatiza las particularidades de los directivos ante el uso de información a partir de teorías influyentes y dinámicas de interacción. Por su parte, la dinámica contextual se refiere a la incidencia de procesos gerenciales que intervienen y favorecen la toma de decisiones estratégicas.” (Rodríguez y Pinto, 2018)

La toma de decisiones estratégicas de toda organización son tomadas desde el nivel más alto. Aun así la mayor cantidad de información se produce en los niveles inferiores como lo es el nivel operacional y táctico. Este modelo propone fortalecer los vínculos de comunicación entre los diferentes niveles de información, para que la gerencia pueda tener un amplio y profundo conocimiento de lo que pasa en toda la organización, y de esta manera realizar análisis más robustos y acertados al momento de planear una estrategia y por ende tomar decisiones. El gerente de recursos humanos tiene una gran responsabilidad para que esto se pueda ejecutar debidamente, por lo que debe promover capacitación en todo el personal para que la comunicación fluya cada vez mejor, siendo esta la mejor garantía para que los datos analizados en el nivel estratégico sean confiables.

En este sentido este modelo depende del adecuado flujo de información, por lo que deben contar con estrategias para una adecuada gestión documental, presentación de informes de manera estándar y organizada, uso de la tecnología para facilitar el acceso a información en

sistemas de redes, y depuración de datos innecesarios que reduzcan la contaminación en los archivos, siendo más efectivos en los análisis pertinentes.

El modelo tiene cuatro etapas de toma de decisiones: percepción organizacional, creación de conocimiento, negociación y aprendizaje organizacional. También presenta los procesos informacionales que garantizan un adecuado uso de información: búsqueda y selección, procesamiento y análisis de información. Por medio de la percepción organizacional se busca identificar riesgos potenciales en el desarrollo de los planes estratégicos diseñados con la gerencia, los cuales deben ser plenamente conocidos para establecer planes de mitigación que permitan contrarrestar consecuencias no deseadas. La organización inicialmente debe identificar el problema para definir y diagnosticar su comportamiento dentro de la misma, para lo que requiere clasificar el tipo de información que es materia de estudio para poderla validar. Posterior a esta validación, deberá entrar a comparar la información recolectada con las necesidades con que cuenta para dar solución al problema, y así determinar si es suficiente para poder continuar.

Cuando la información es validada por la organización, se procede a realizar el procesamiento de la misma. De esta manera se clasifica y prioriza para una mayor comprensión, lo que permite a los decisores entender de manera correcta a través de representaciones mentales las consecuencias de cada decisión en el contexto organizacional. Contando con una eficiente recolección, análisis, clasificación y validación de información, el área estratégica de la organización contará con las herramientas necesarias para diseñar su plan de acción frente al problema inicial, eligiendo la mejor opción basándose en una asertiva toma de decisiones.

Por otro lado, aún no termina el proceso de toma de decisiones. Si bien la metodología aplicada ofrece un alto nivel de confiabilidad, el camino elegido debe ser cuidadosamente monitoreado. La estrategia implementada aún podrá ser perfeccionada con su puesta en marcha, donde a través de su desarrollo se continuaran presentado vacíos en información y situaciones repentinas que pueden poner el riesgo del proceso, pero que con una adecuada supervisión y seguimiento todos estas debilidades se identificaran oportunamente convirtiéndolas en fortalezas para el éxito organizacional. (Rodríguez y Pinto, 2018)

CONCLUSIONES

- La adecuada capacitación del talento humano es fundamental en la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos. Si bien cada uno de los empleados a sus diferentes niveles hace parte de la cadena organizacional, en algún momento una decisión equivocada puede interrumpir el continuo y efectivo flujo de información, el cual es el principal recurso para que la gerencia o el área estratégica puedan tomar con asertividad las decisiones que conduzcan al progreso de la organización.
- La información es la herramienta más relevante en un proceso de toma de decisiones. Independientemente del área de desempeño de la organización, se debe recolectar la mayor cantidad de información en torno al problema planteado, ya que solo esto permitirá que se puedan identificar todas las posibles consecuencias ante cada opción y así tener claridad de lo más conveniente.
- Los modelos de toma de decisiones están diseñados cada uno para diferentes áreas de desempeño, y evalúan variables específicas para la reducción del error por factor humano. Por este motivo se debe analizar profundamente el área de desempeño de cada organización y comparar con cual de los modelos relacionados tiene mayor empatía, ya que de esto dependerá el éxito de sus objetivos.
- La mejor estrategia para reducir los errores por factor humano en las organizaciones es la capacitación y entrenamiento del personal. Como se evidenció en el desarrollo del ensayo existen diversas metodologías para toma de decisiones, mitigación de errores y accidentes, clasificación y análisis de información, entre otras, que son fundamentos suficientes para fortalecer esta capacidad. Los errores que pudieron ser prevenidos y que causaron graves consecuencias en determinadas organizaciones, se presentaron en su gran mayoría por desconocimiento de todas estas herramientas que el entorno directivo ha consolidado a través del tiempo.

- La comunicación efectiva es uno de los pilares más relevantes en los diferentes modelos de toma de decisiones estudiados, lo que se debe reforzar constantemente en toda organización a través de estrategias que afiancen este factor de manera tanto vertical como horizontal dentro de la jerarquía establecida.
- El factor humano puede ser tanto el eslabón más débil como el más fuerte dentro de la cadena organizacional. El uso de la razón, a partir de características propias del ser humano como el instinto, adaptabilidad y flexibilidad, entre otros, implementado correctamente puede garantizar un mayor éxito en cualquier proceso de toma de decisiones, y estas características son esos factores diferenciales que permiten hacer de una organización mas competitiva con respecto a las demás.
- Las estrategias del sistema de control de recursos para el control del riesgo se pueden aplicar para complementar cualquiera de los demás modelos, teniendo en cuenta que señala factores específicamente relacionados al factor humano y no a al tipo de organización, lo que puede fortalecer las capacidades personales de los diferentes líderes de cada proceso para promover un mejor manejo de recursos para la toma de decisiones con asertividad.
- El error humano se traduce en una probabilidad, la cual a través de los modelos y estrategias estudiadas se puede prevenir eficientemente. Aun así, dicha condición siempre está presente en todos los procesos y situaciones organizacionales, y solo basta con bajar la alerta situacional por un lapso de tiempo y tal probabilidad de presentarse crecerá exponencialmente.

REFERENCIAS

García, M. y Leal, M. (2008). Evolución historia del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. Revista Omnia, Maracaibo.

Amaya (2011). Toma de decisiones gerenciales – métodos cuantitativos para la administración. Ecoediciones. Segunda edición. Bogotá, 2010.

Pereira, F. (2012). Psicología del error y sistema de gestión de recursos para el control de riesgos. Revista académica y virtual. FAEDIS. Bogotá.

Rey (2005). Las 5S Orden y limpieza en el puesto de trabajo. FC Editorial. España, 2005.

Amaya (2004). Toma de decisiones gerenciales – métodos cuantitativos para la administración. Universidad Santo Tomas de Aquino. Bucaramanga, 2004.

García y Pliego (2015). Manual práctico para la optimización de toma de decisiones. Pearson educación SA. Madrid, 2015.

Santos (1999). Modelo de punto de equilibrio en la toma de decisiones. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Revistas UNMSM. Lima, 1999.

Rodríguez y Pinto (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. Transformación. P 51-64. Campinas, 2018.