

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

ENSAYO

LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

PRESENTADO POR:

GERMAN AUGUSTO ESCOBAR OLAYA

SEMINARIO PROYECTOS DE GRADO

BOGOTÁ, 2013

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

ENSAYO

LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

PRESENTADO POR:

GERMAN AUGUSTO ESCOBAR OLAYA

PRESENTADO A:

DRA. FANETH SERRANO LEDESMA

SEMINARIO PROYECTOS DE GRADO

BOGOTÁ, 2013

INTRODUCCION

“Una decisión, para cumplir con la característica de ser efectiva, debe ser el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos. El mayor riesgo no radica en definir equivocadamente el contenido del problema, sino hacerlo de manera incompleta.” (P. Drucker)

El gerente no debe permanecer al margen de los factores que afectan los procesos, por lo cual es necesario que canalicen las divergencias existentes entre los niveles de la organización como uno de los síntomas que pueden generar a largo plazo, insatisfacción por la tarea desempeñada en detrimento de los objetivos propuestos por la organización. En este caso, el aporte del presente documento consiste en ofrecer un análisis de la relación de la alta gerencia y la toma de decisiones, desde un enfoque cognitivo, técnico y humano, condiciones importantes en la gestión de los factores externos e internos que afectan la organización.

En consecuencia, La dinámica de los cambios que se producen entre la interrelación del entorno y la organización, son generadoras potenciales de confrontaciones en todos los niveles. Lo cual conlleva a que los nuevos gerentes o directivos tengan la capacidad de negociar, manejar conflictos y tomar decisiones. Lo anterior, exige una serie de habilidades y competencias en la Alta Gerencia para dar respuesta a situaciones cambiantes a través del proceso de toma de decisiones.

Ahora bien, Los retos que la globalización y las nuevas tecnologías imponen a la alta gerencia exigen la aplicación rigurosa y sistemática de métodos y

herramientas que garantice el manejo del volumen de información que nos proporciona el entorno. El manejo de la información es un objetivo primordial para la organización, por lo cual la gerencia debe desarrollar nuevos enfoques para la gestión de la información mediante la creación de los equipos de trabajos “multidisciplinarios” que permitan una mayor valoración y celeridad en el proceso de toma de decisiones.

Igualmente, el gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información disponible, la cual generalmente es incompleta. El análisis de la información se realiza a través del método cualitativo y cuantitativo. El primero se desarrolla mediante decisiones intuitivas, espontáneas y creativas. El segundo, emplea la experiencia, habilidades y el conocimiento para tomar decisiones lógicas o racionales.

En consecuencia, en la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado

Por lo anterior, se puede afirmar que la alta gerencia fracasa por no aplicar el proceso de toma de decisiones en la organización en un mundo globalizado. Las decisiones son influenciadas por interés dispares que constituyen al incremento de las incertidumbres, situación que deben afrontar los gerentes. Estos nuevos retos exigen gerentes competentes y conocedores de las técnicas y herramientas que permita disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones en beneficio de la Organización

CAPÍTULO I

Relación entre el trabajo de la Alta Gerencia y la toma de decisiones.

Los nuevos retos que debe desafiar la alta gerencia en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, requiere de gerentes con una serie de habilidades y competencias, que les permita afrontar las tensiones, conflictos e intereses a los cuales están sometidas las organizaciones. Estos retos requieren de directivos con habilidades conceptuales, técnicas y humanas bien estructuradas.

En efecto, las habilidades conceptuales permiten percibir la organización como un todo, reconocer los elementos e interrelaciones que intervienen dentro del sistema. Los altos gerentes deben desarrollar habilidades que les ayude a reconocer o entender las relaciones abstractas de las organizaciones. La creatividad y la formulación de ideas son elementos necesarios para el uso eficiente del tiempo y de los recursos en la resolución de problemas.

En el mismo sentido, los gerentes modernos deben deducir las tendencias y sucesos mundiales. Esa capacidad permite conceptualizar los movimientos del entorno desde diferentes perspectivas en beneficio de los intereses de la organización. La estructura conceptual es una de las habilidades esenciales del alto gerente que le contribuirán al diseño de estrategias adecuadas para la toma de decisiones.

De acuerdo con Peter Drucker (2002), el nuevo recurso en las organizaciones del siglo XXI es el propio conocimiento (sociedad del conocimiento) por lo cual el gerente de este tipo de organizaciones, deberá ser una persona con la suficiente flexibilidad mental para saber tomar las decisiones pertinentes en cada momento basadas en el conocimiento del personal.

De igual manera, las habilidades técnicas juegan un papel preponderante en la toma de decisión de la alta gerencia. Involucra conocimiento de los procesos, técnicas y herramientas sistemáticas que contribuyen a la identificación de los problemas a través de la experiencia, instrucción y educación. Los altos gerentes desarrollan destrezas en la aplicación de instrumentos y técnicas específicas para detectar las variables que afectan la organización.

En ese orden de ideas, en el años de 2002, Peter Drucker, estableció que los ejecutivos eficaces, se suelen concentrar en lo importante, lo estratégico y lo genérico, tratan de hallar las constantes de la situación, en lugar de intentar resolver problemas rutinarios. Asumen que lo importante de la toma de decisiones es el proceso sistemático adecuado, más que el resultado. Saben que la decisión más eficaz está situada entre el compromiso acertado y el equivocado y han aprendido a expresar uno en función del otro. (Drucker, 2002: 1-2).

Por consiguiente, los gerentes modernos deben tener la capacidad de sintetizar los elementos que afectan la organización. A partir de este proceso se evalúan las variables y las diferentes alternativas de solución. Dicho alcance depende del conocimiento especializado, capacidad analítica, y facilidad para el uso de técnicas y herramientas de la alta gerencia.

Ahora bien, la capacidad de crear, planear, dirigir, organizar, controlar, proponer cambios y de establecer opciones, son necesarias para proponer alternativas de soluciones. Estas son habilidades técnicas que demandan las organizaciones a los gerentes modernos. Cualidades que se pueden adquirir mediante la educación formal y experiencias personales. Esta habilidad ofrece a las personas herramientas para evaluar las diferentes posibilidades en un momento dado, teniendo en cuenta, entre otros factores, necesidades, valores, motivaciones, influencias y posibles consecuencias presentes y futuras, tanto en la propia vida como en la de otras personas.

Por lo anterior, para armonizar las habilidades cognitiva y técnica es imperativo que los gerentes desarrollen las habilidades humanas. Que les permita interactuar efectivamente con los miembros de la organización, logrando la cooperación y armonización de los grupos de trabajos que dirige para la toma de decisiones.

Al respecto Romero, (2005: documento en línea), plantea la relación existente entre la motivación, desempeño y satisfacción de la siguiente forma: Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Por otra parte, Pizzolante (2006), afirma que la comunicación en las organizaciones, está definida por situaciones entre diferentes grupos de personas que intercambian

ideas, mensajes, principios de la organización con visión global, de manera formal e informal, voluntaria e involuntaria agregándose valor a la organización.

De hecho, Las habilidades humanas que desarrollen los gerentes, permite observar los factores que afectan el proceso de la toma de decisión desde un enfoque diferencial. Es mediante esta capacidad que se puede analizar las intrarrelaciones e interrelaciones del sistema y el entorno. Por consiguiente, las habilidades en mención son necesarias para identificar los riesgos y amenazas a que están expuestas las organizaciones, por la falta de motivación y comunicación en los equipos de trabajos.

Precisamente, Scheinsohn (2009), afirma que la comunicación es un hecho intrínseco de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Este especialista, considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones), es más factible que las complicaciones propias de este acto sean aún más críticas.

Cabe anotar que, Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005) plantean que “el desempeño está influenciado de manera más directa por los atributos del individuo, como su capacidad y experiencia, por el apoyo organizacional como los recursos y la tecnología, y por el esfuerzo de trabajo”.

En otros términos, la toma de decisiones implica una interacción entre la intuición y el análisis, para elegir el “mejor” curso de acción para resolver una situación dada, relacionando las circunstancias presentes con las acciones que la llevarán hacia el futuro. En el proceso, las interacciones sociales y la concepción del tiempo son fundamentales. La toma de decisiones también se

fundamentan 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 (Stoner, 1996).

En síntesis, Las habilidades de los gerentes son factores que están inmersos en el proceso de la toma de decisiones. Para la identificación de las variables que afecta el sistema es vital la habilidad cognitiva, la cual nos permite analizar los aspectos externos e internos que están afectando la organización. Identificado los factores externos e internos que interfieren el sistema es necesario realizar un análisis pormenorizado de forma sistemática aplicando los métodos y técnicas existentes. Para el desarrollo de esta labor, se requiere de una organización motivada, canales de comunicaciones bien establecidos y equipos de trabajos especializados sólidos

CAPÍTULO II

El proceso de toma de decisiones.

Las habilidades conceptuales, técnicas y humanas son complementarias entre sí y necesarias para la gestión y liderazgo de la gerencia moderna. No se puede concebir un alto gerente sin ninguna de estas competencias, es esa amalgama o aleación de habilidades que forja el carácter de los tomadores de decisiones que exige actualmente las organizaciones.

En efecto, Alberto Wilensky (1998), sostiene que en repetidas ocasiones los ejecutivos toman decisiones apostando a la intuición, como una partida de póker, y no con un proceso serio de decisión, como cuando un gran maestro de ajedrez efectúa una jugada magistral. Tal y como lo hace el maestro de ajedrez, la mejor decisión es la que considera el proceso lógico de análisis dándole cabida a la intuición.

De hecho, la suma de experiencias y habilidades de los gerentes ha permitido desarrollar la capacidad de conocer profundamente las realidades externas e internas a que se enfrenta la organización. Mediante la sagacidad, la sensatez y el discernimiento la alta gerencia ha podido detectar los factores ocultos que alteran el sistema. Es partir de esa identificación que factores que llamaremos problemas es que los gerentes desarrollan una serie de métodos o procesos para construir las nuevas estrategias que necesita la organización.

Al respecto Luhmann y De Giorgi en 1993 plantearon que el fenómeno de la toma de decisiones ha sido analizado desde diferentes ángulos y perspectivas por numerosos autores y disciplinas en distintas épocas. Los enfoques han destacado diversos elementos como centro de discusión, siendo estudiados principalmente por la Psicología y la Administración. Últimamente, la Sociología de las Organizaciones ha ido cobrando fuerza como corriente teórica, teniendo como eje de análisis principal el estudio de los grupos sociales como unidades complejas de organización y un nivel de desarrollo relativamente alto.

En otras palabras, el reto que a diario afronta la alta gerencia son los problemas, situaciones que generan inestabilidad y ruido al sistema, tanto al interior de él, como en su relación con el entorno. Esas situaciones conciben

una serie de escenarios riesgosos, llenos de incertidumbre que debe enfrentar la alta gerencia. Para dar respuesta ágil y oportuna es necesario establecer procesos simples, transparentes y dinámicos en la toma de decisiones.

En concordancia, Hall (1996), plantea que esta realidad estará sujeta a la percepción e interpretación de los tomadores de decisiones, ya que como entes directivos definen el rumbo, la orientación y las políticas de la estructura organizacional para el proceso de toma de decisiones.

Precisamente, James Stoner (1996), plantea: "No siempre está claro si la situación que enfrenta un administrador presenta un problema o una oportunidad. Así, las oportunidades no aprovechadas crean problemas a las organizaciones, y a menudo se encuentran oportunidades mientras se explora un problema".

Por lo anterior, lo primero que debe realizar por parte de la alta gerencia es identificar y definir el problema. Esta etapa es la más importante de proceso de toma de decisiones. En este paso se efectúa un análisis externo e interno de los factores que genera el problema. Dicho análisis depende de la forma como la alta gerencia percibe el problema.

A partir de esta etapa el gerente selecciona y organiza su grupo de trabajo. Que determinará las variables controlables y no controlables que causan inestabilidad en la organización. Esta fase tiene como objetivo detectar las causas que dan origen al problema. Muchos de los errores que se comente por parte de la alta gerencia es diseñar alternativas de solución que no atacan la causa principal que da origen al problema.

Así mismo, Drucker (2002), define un "problema", como: "algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos"; y una "oportunidad" como: "algo que le ofrece a una organización la posibilidad de ir más allá de los objetivos que se ha fijado".

La alta gerencia debe liderar el proceso de toma de decisiones en la organización, dando las pautas para revelar los síntomas del problema. Cada situación que se presenta en la organización es dinámica; a medida que el problema crece, este va evolucionando adquiriendo mayor grado de complejidad en la busca de las posibles alternativas de solución.

Por su parte, Luhmann y De Georgi (1993), plantean que una empresa de mayores dimensiones, donde la estructura organizativa es más compleja, regularmente encontramos que se tienen que acordar las decisiones importantes generadas por varios de sus miembros. Para llegar a acuerdos, las alternativas tienen que adecuarse a las expectativas y conocimientos de cada miembro respecto a sí mismos, a su contraparte y al objeto de discusión en cuestión. Esta adecuación conlleva una doble contingencia, concibiendo a la organización como un sistema complejo formado por decisiones interrelacionadas, en las que se presupone la aceptación de sus miembros a establecer ciertos vínculos al interior, siendo ello una decisión tomada, la cual "es premisa para la decisión sobre las premisas de las decisiones", por lo que debe ser atractiva su pertenencia.

Por lo tanto, es prioridad determinar el grado de dificultad del problema; de esta forma la alta gerencia puede diseñar las estrategias necesarias para establecer los objetivos que se van a obtener por parte del grupo de trabajo, en la definición del problema. Esta etapa requiere del liderazgo de la gerencia, para definir los medios que se dispondrán para el desarrollo de

esta fase. El alcance de esta etapa inicial depende de la forma como visualiza la situación la alta gerencia.

Una vez asignados los grupos de trabajo y los medios necesarios para llevar a cabo los objetivos establecidos por la alta gerencia, se requiere de forma inmediata las directrices y criterios de la gerencia, que permita efectuar una evaluación objetiva de las situaciones que desestabilizan la organización. La definición de los criterios son importantes para establecer las líneas de comunicaciones entre todos los niveles de la organización, que garantice la optimización de los recursos.

Definido el grupo de trabajo se pasa a la siguiente fase del proceso de toma de decisión, consistente en detectar los riesgos asociados al problema y los impactos en la organización. Toda organización está expuesta a diferentes tipos de riesgos los cuales están presentes en todo momento. Las amenazas externas e internas que afectan la estructura organizacional requieren de un análisis metodológico y sistemático que permita detectar los impactos negativos o positivos en el sistema.

Las organizaciones están expuestas a diferentes clases de riesgos en el ámbito externo e internos. Es deber de la alta gerencia desarrollar las capacidades necesarias para enfrentar, minimizar y eliminar los riesgos mediante la propuesta de solución. La identificación de alternativas busca disminuir la incertidumbre que se genera cuando se ataca las causas del problema, sin embargo los gerentes deber analizar la dinámica del entorno, cuyo cambio puede generar efectos sobre las alternativas de solución.

De hecho, Hebert Simon, Premio Nóbel de Economía en 1978, plantea que las decisiones se toman con un criterio de racionalidad limitada, ya que -como señala- el sistema es incapaz de proporcionar información completa o ni siquiera adecuada y, también, por la poca inteligencia del actor para el manejo de la información disponible. Así, mientras más grande sea la organización, mayor será el número de dimensiones que tendrá que abordar para tomar una decisión trascendente.

La alta gerencia deberá adelantar estrategias para dar a conocer en todos los niveles de la organización los criterios y directrices para el manejo de las situaciones de riesgos. Las pautas emitidas contribuirán a la selección del método más adecuado para la solución de las dificultades que afectan el sistema. Son varias las propuestas o alternativas de solución que el grupo de trabajo presentará a la Alta Gerencia, quienes deberán realizar un análisis concienzudo y sistemático de las alternativas de solución propuestas para seleccionar la más adecuada para resolver el problema que afecta la organización.

Cabe anotar que, Blank (1990), plantea un modelo de toma de decisiones en tres fases características pero no indica una relación secuencial entre ellas. La primera fase se llama identificación en la toma de decisiones estratégicas y comprende dos actividades: la de reconocimiento de la decisión y la de diagnóstico. "En el reconocimiento de la decisión se identifican oportunidades, problemas y crisis, y se recuerda la actividad decisión, es decir, la toma de acción". La segunda fase es la de Desarrollo. Esta es el alma del modelo y en la que se llega a consumir más cantidad de recursos. En ésta se propone una o más soluciones al problema y se pretende encontrar soluciones listas. La tercera y última fase es la de Selección, en la que se escoge la mejor alternativa. Durante esta fase es posible que puedan ejecutarse varios procesos de selección debido al posible resultado de varias decisiones

obtenidas de la fase previa, y no se deja de lado la probabilidad de que aparezcan nuevas decisiones en esta misma fase.

En el proceso de selección de la alternativa de solución se debe analizar que este en concordancia con los objetivos y los recursos de la organización. La alternativa debe ser conducente, efectiva y factible para la resolución del problema. La alta gerencia debe elegir la mejor alternativa que elimine los factores que afectan la organización, la propuesta seleccionada debe evitar la generación de problemas y consecuencias a futuro asociada a la estrategia adoptada para resolver los problemas que se presentan.

Por otro lado, Koontz-Weirich (2003) se fundamenta en que “La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras”.

Una vez seleccionada la alternativa más adecuada, se debe iniciar la implementación y ejecución de las estrategias establecidas por la alta dirección para eliminar el problema. El éxito de esta etapa depende del liderazgo de la gerencia y el compromiso de toda la organización. Para verificar la efectividad de la propuesta se debe establecer unos mecanismos de control que contribuyan al seguimiento, evaluación y retroalimentación al proceso.

Especialmente, Lindblom (1966), plantea un modelo que propone ciertos pasos interesantes, útiles para la solución de problemas por parte de un “autor de decisión”. Según la opinión propia, deben regir la elección de una solución para el problema; examinar ampliamente todos los medios posibles para obtener estos

valores; examinar detenidamente todas las consecuencias probables de utilizar cada uno de los medios posibles y elegir un medio –una política o combinación especial de políticas– que obtenga un máximo de valores o trate de alcanzar cierto nivel aceptable de logros.

En síntesis, la toma de decisiones es un proceso que permite dar respuesta a los cambios del mundo más complejos y en continuo evolución. La Alta Gerencia debe desarrollar un proceso sistemático y metódico que permita definir los problemas que afectan la organización. El entorno ofrece una fuentes de información valiosa para el sistema y que bajo los criterios desarrollados por los niveles directivos establecerán los roles del grupo de trabajo, así como las líneas de comunicaciones que garantice la operatividad del sistema y su integración.

De acuerdo a los cambios del entorno se debe identificar los problemas que desestabilizan la organización, con el propósito de buscar las posibles alternativas de solución a partir de determinar las causas y consecuencias que afectan el sistema. Definida la alternativa de solución más adecuada se asignaran los recursos y se implementaran las estrategias establecidas para atacar y solucionar el problema.

La Alta Gerencia es la responsable de liderar el proceso de toma de decisión en la organización. Por lo cual, deberá desarrollar un sistema de control y evaluación, que le permita realizar seguimiento a los procedimientos que desarrollan los grupos de trabajos en la búsqueda de las alternativas de solución de los problemas que afectan la organización. Esta etapa es vital para el mejoramiento continuo del proceso y evaluar la efectividad de las

estrategias implementadas en la solución de los problemas de acuerdo a los medios y recursos asignados.

CAPÍTULO III

Técnicas y herramientas básicas para la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones se afianza en la aplicación de las técnicas y herramientas para el manejo de la información. Esto permite disminuir la incertidumbre, mediante el análisis sistemático y riguroso de los datos disponibles que posee la organización. Así, la alta gerencia debe emplear el método más adecuado y ajustado a los recursos y medios con que se cuenta para la solución del problema.

El Proceso de toma de decisiones se desarrolla mediante los modelos cualitativos y cuantitativos. El primero, hace referencia a un modelo inductivo, que analiza el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística. Mediante el estudio del comportamiento de las personas dentro de la organización y su relación con el entorno. En consecuencia, la alta gerencia debe apartar de sus creencias, perspectivas y predisposiciones en la utilización de este método en el proceso de toma de decisión.

¿Cómo influyen las percepciones en el proceso de la toma de decisiones? Se considera que el proceso cognitivo de la percepción está relacionado de manera directa con el proceso de la toma de decisiones. De acuerdo a: la intuición, la experiencia, los filtros mentales, la percepción selectiva, el pensamiento, las

creencias, las necesidades y las expectativas es que se toma determinada decisión. Refiriéndonos a la percepción selectiva, podemos afirmar con Simón: “cada ejecutivo (directivo) percibirá aquellos aspectos de la situación que se relacionen específicamente con las actividades y las metas” (Simón, 1988: 286).

Por otra parte, el modelo cuantitativo, tiene como base el método científico para investigar y ayudar a tomar decisiones sobre los problemas complejos de las organizaciones. Esta herramienta se apalanca en la probabilidad, estadística y la modelación. Sin embargo, para su empleo se requiere tener claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia tiene sobre la organización.

Durante las últimas décadas se ha resaltado el papel que juega el cambio en las organizaciones. La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un cuestionamiento de las premisas utilizadas para entender el funcionamiento organizacional (Artacho, Fuentes y Veroz, 2003; Ibisate, 2002; Gosling y Mintzberg, 2003).

A continuación desarrollaremos un análisis del modelo cualitativo para la toma de decisiones. La aplicación del modelo permite hacer variadas interpretaciones de la realidad y de los datos que afectan la organización. Los resultados que se obtiene para la toma de decisión dependen de las emociones de grupo de trabajo y de los análisis del contenido de las fuentes de información. Este proceso puede ser fortalecido con los aportes de expertos o especialistas en el campo específico que requiere la organización. Existen técnicas para comprobar la veracidad de la información que se está

analizando, entre las cuales tenemos: análisis de atributos, análisis morfológico, investigación de necesidades, Lluvia o tormenta de ideas, sinéctica, decisiones por consenso, Delphi, la pecera, árbol de objetivos y espina de pescado.

La observación descriptiva, las entrevistas y otros métodos cualitativos son tan antiguos como la historia escrita (Wax, 1971). Wax señala que los orígenes del trabajo de campo pueden rastrearse hasta historiadores, viajeros y escritores que van desde el griego Heródoto hasta Marco Polo. Pero sólo a partir del siglo XIX y principios del XX lo que ahora denominamos métodos cualitativos fueron empleados conscientemente en la investigación social.

La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Como lo señala Ray Rist (1977), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico.

La Primera técnica es el análisis de atributos, la cual permite generar ideas creativas para proponer modificaciones o mejoras al sistema. A través de explorar los atributos de la organización, considerando cada atributo como una posible fuente de transformación y perfeccionamiento del sistema. Esta técnica requiere de un análisis de las características físicas de la organización. Se recomienda emplear esta técnica en los procesos que puedan ser segmentados en atributos definidos y concretos.

La parte más importante de esta técnica es la selección de los atributos esenciales de la organización, sin embargo no se puede dejar de un lado aquellos que se consideran que no son esenciales para modificar o mejorar el sistema, ya que pueden ser la calve en la solución del problema. Durante la aplicación de esta técnica se debe tener mucho cuidado de no establecer una cantidad alta de atributos, que hace complicado su manejo para la toma de decisiones. Se recomienda detectar los atributos que poseen mayor injerencia en los proceso de la organización, con el propósito de facilitar su tratamiento y poder proponer los cambios que el sistema requiere para la solución de los problemas.

Seguidamente, la técnica del análisis morfológico persigue explorar todas las posibilidades a que pueda evolucionar un sistema determinado. Para ello, es necesario identificar los parámetros o elemento esenciales del problema. Detallado los elementos estructurales del problema se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes. La interrelación de los elementos permite visualizar nuevas formas en el sistema y generar nuevas ideas por medio de una matriz.

Ahora bien, se debe determinar el número de elementos o parámetros a emplear como punto de partida de la matriz, ya que si el número de variables es elevado, las combinaciones se vuelven inmanejables. Para simplificar las interrelaciones o combinaciones se debe examinar las nuevas ideas obtenidas en términos de su factibilidad; analizadas y evaluadas con respecto a los propósitos, que deben ser alcanzados por la organización y si es del caso eliminar las propuestas inviables.

En tercer lugar, La técnica de Investigación de necesidades tiene como propósito resolver las necesidades detectadas en la organización, así como delimitar la característica de los procesos insatisfechos que requieren solución. Es útil para la detección de situaciones que afecta el sistema a nivel interno como externo, como el desempeño de las áreas o de toda la organización, errores en los procedimientos o procesos. La técnica de investigación de necesidades es una fase porque se ubica como la primera etapa del análisis de la situación que se está viviendo en la organización o en uno de sus subsistemas y a la vez una estrategia porque implica un conjunto de procedimientos de investigación dirigidos a analizar las necesidades de las mismas.

En igual sentido, La técnica de lluvia o tormenta de ideas es efectiva para la generación de ideas nuevas. El proceso consiste en reunir el grupo de trabajo designado por la alta gerencia con la actitud y el deseo de acertar en la busca de la solución del problema. Para los cual se debe contar con un lugar con todos los medios disponible para jornadas de trabajo, lo principal es que el problema este escrito de forma simple y especifica en un lugar visible para todo el grupo de trabajo. Lo segundo es prohibir las críticas a las ideas.

Esta técnica permite las ideas originales, se requiere los aportes de todo el grupo de trabajo, cada idea es importante para el proceso. El grupo de trabajo debe intercambiar ideas logrando encontrar combinaciones y cambios en las propuestas iniciales. Identificado las mejores propuestas se debe

clasificar en categoría de tal forma que se pueda agrupar muchas ideas y eliminar las que no aportan al proceso. Una vez identificadas las ideas y estructuradas en propuesta de solución al problema se debe elaborar la estrategia de implementación.

De la misma forma, se puede aplicar la técnica sinéctica, método similar a la lluvia o tormenta de ideas, pero la solución final al problema se obtiene con una metodología más estructurada. Es decir, el problema se analiza a fondo por el grupo de trabajo, que debe estar identificado con la naturaleza y limitaciones del problema. La alta gerencia como líder del proceso es vital para identificar un segmento del problema, el cual se emplea como segmento de análisis. Una vez determinado el segmento de análisis el grupo de trabajo aporta ideas creativas para la solución del problema empleando diferentes métodos. Se debe contar con la participación de un experto que evalúe la viabilidad de las ideas y descarte las que no proporcionan valor al proceso. De acuerdo a lo anterior, esta técnica permite evaluar problemas complejos, debido a que se aborda por segmento.

No obstante, la técnica de decisiones por consenso, requiere del conocimiento específico del grupo de trabajo, en el desarrollo del trabajo no se requiere consenso total por parte de todos los miembros del grupo. Sin embargo, la propuesta final debe ser aceptada por todos. Para desarrollar este método se requiere que todo el grupo de trabajo conozca el problema de manera específica y concreta. De igual forma, esta técnica exige la participación y aporte de información de todas las personas que forman parte del grupo de trabajo. A partir de los aportes de ideas realizadas se debe

desarrollar una matriz con toda la información con la cual se seleccionara la propuesta con mayor aprobación. Se debe probar la propuesta de solución del problema planteado por la alta gerencia.

Esta técnica exige el cumplimiento obligatorio de cada paso del procedimiento. Aprobada la propuesta de solución, se presentará la información en forma objetiva, clara y sencilla. Para obtener el resultado esperado es vital el liderazgo de la alta gerencia en el proceso de identificación y selección de la propuesta de solución, esta labor necesita un grupo motivados y comprometidos.

Cabe anotar que, la técnica Delphi se emplea en la predicción de escenarios futuro. Para el desarrollo de este método la alta gerencia debe reunir un grupo de expertos del área donde se presenta el problema. Ahora bien, cada uno de los miembros del grupo de trabajo de manera individual de acuerdo a su experiencia y conocimiento elaborarán los posible escenarios futuros. Para ello la alta gerencia debe proporcionar una serie de cuestionamientos de la situación que afecta la organización. Con la información suministrada los grupos de expertos buscarán la posibilidad de ocurrencia de un hecho en particular y la relevancia para el sistema.

Durante el desarrollo de la técnica no se presentan conflictos en el grupo de expertos y las propuestas de solución son sustentadas de diferentes puntos de vista. La alta gerencia al analizar las propuestas de escenarios futuros va conociendo las respuestas a la solución del problema que afecta la organización.

A continuación, La técnica de la pecera consiste en que los miembros del grupo de trabajo se sientan en forma de círculo colocando en el centro del mismo una silla. La persona que se sienta en la pecera debe tener conocimientos especializados en el área de discusión; expresar sus puntos de vista y explicar cómo manejar el problema sin interrupciones u oposiciones por parte de los demás integrantes del grupo. Esta técnica requiere de un grupo de expertos en determinada área. Se les expone cuál es el problema que se tiene y el procedimiento que se seguirá para encontrar una solución. Todos los miembros del grupo de trabajo deben pasar al centro del círculo y presentar su propuesta de solución.

Igualmente, el árbol de objetivos es una técnica que permite estructurar y valorar los objetivos de la organización. La primera parte del proceso es la formulación de los objetivos, determinar las causas y efectos que el problema ocasiona en la organización. Bajo el liderazgo de la alta gerencia se definirá el objetivo general y la construcción de árbol de objetivo hasta un cuarto nivel.

Seguidamente, se desarrollará la segunda parte del proceso denominada evaluación de objetivos, el cual consiste en la composición del grupo de expertos, la determinación de los coeficientes de competencia, la evaluación del árbol objetivo, la discusión de resultado y la determinación de la importancia relativa total de los objetivos.

Para finalizar con las técnicas empleada en los modelos cualitativos, a continuación se desarrollará la técnica de espina, herramienta mediante el cual se analiza situaciones conflictivas en la organización y las relaciones entre causas-efectos que existen en el problema analizado en forma gráfica. El método permite visualizar las causas principales y secundarias de un problema. Ayudando ampliar la visión de las posibles causas del problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones. En definitiva, es una herramienta que fomenta el pensamiento creativo de los componentes de la organización y el trabajo en equipo.

En conclusión, Los modelos cualitativos enfocan su análisis e interpretación de la información a través de la subjetividad. Las técnicas empleadas en los modelos cualitativos son desarrolladas por los grupos de expertos o grupos de trabajos con capacidad autorreflexiva. De ahí que, a partir de la experiencia, la racionalidad, la interpretación y comprensión de la realidad aportan las alternativas de solución de los problemas que afectan la organización.

Continuado con las técnicas y herramientas del proceso de toma de decisiones, desarrollaremos los la técnicas aplicadas en los modelos cuantitativos. Mediante los cuales se obtiene indicadores, que al ser comparado con otros, o ser analizados, facilitan el proceso de toma de decisiones. Destacamos los modelos descriptivos, normativos, determinísticos, probabilísticos, estáticos y dinámicos.

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones, ya sean programadas (rutinarias) o no programadas por su carácter de excepcionales. 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 (Stoner, 1996: 267).

Dentro del proceso de toma de decisión podemos emplear los métodos cuantitativos conocido como modelos matemáticos dentro de los cuales encontramos los modelos descriptivos, que nos permite describir la situación o problema que afecta la organización y sus variaciones. Esta herramienta es útil para pronosticar el comportamiento del sistema pero no permite identificar el mejor curso de acción que debe tomarse para solucionar el problema.

En primer lugar, se analizará Los modelos normativos, también llamado de optimización, son prescriptivos, establecen un curso de acción para arribar a la mejor solución y alcanzar los objetivos de la organización. Para utilizar estos modelos se debe identificar las variables de decisión y Parámetros, que pueden describir los valores que describen la relación entre las variables de decisión. Se establecen las restricciones que deben incluir las limitaciones físicas que ocurren en el problema que afecta la organización, con el fin de poder incluir todas las situaciones que realmente afecta el sistema para que el modelo sea factible en su planeamiento y por último se debe establecer la función objetivo la cual permite analizar la efectividad del modelo como función de las variables de decisión determinadas.

Mary Parker Follet et al. (1960) afirman que en las organizaciones las personas son susceptibles de tratamiento científico; en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado,

ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes.

En segundo lugar, Los modelos probabilísticos. los cuales se basan en las probabilidades y estadísticas para el manejo las variables o parámetros definidos para el estudio del problema y que permiten manejar las incertidumbres futuras que pueden afectar el sistema. Este análisis se desarrolla tomando un conjunto de datos obtenidos mediante muestreos con comportamiento aleatorio dentro del sistema, los cuales son estudiados y medidos mediante procesos estadísticos que permiten estimar la probabilidad de ocurrencia de un evento dentro de la organización.

En tercer lugar, están los modelos determinísticos, donde las mismas entradas al sistema originarán infaliblemente las mismas salidas. Este modelo no contempla dentro del proceso de análisis el azar y las incertidumbres. Mediante este modelos se crean entornos simulados para estudiar las situaciones hipotéticas que afectan la organización, creando un sistema de gestión para disminuir la incertidumbre que afectan la toma de decisiones. Dentro de los modelos determinísticos encontramos el PERT, los inventarios y la programación lineal, enfocan su atención en aquellas circunstancias que son críticas y en los que las cantidades son determinadas y exactas

En cuarto lugar, Los modelos estáticos se ocupan de determinar una respuesta para una serie especial de condiciones fijas que probablemente

no cambiaran significativamente a corto plazo es decir, la solución está basada en una condición estática, este método nos permite hacer un análisis del comportamiento de las variables que afectan el sistema u organización en el tiempo.

Para finalizar, Los modelos dinámicos al igual que el mundo es dinámico establecen periodos de análisis múltiple donde parámetros y recursos cambian con el tiempo. Este modelo permite realizar un análisis multicriterios, ya que está sujeto al factor tiempo que desempeña un papel esencial en la secuencia de las decisiones, independientemente de cuales hayan sido las decisiones anteriores. Es importante resaltar que el objeto del análisis de variables del sistema mediante este método es el estudio de la trayectoria temporal específica de algunos de los elementos del sistema.

En síntesis, los métodos cuantitativos para la toma de decisiones permiten desarrollar herramientas lógicas para el análisis de las variables y parámetros establecidos, exigen una mayor precisión y cuantificación de los datos e información obtenida del sistema, permite obtener un visión mejorada e integral de los factores que afectan la organización y los resultados obtenidos contribuyen a establecer un adecuado sistema de planificación, control, organización y operación de la empresa.

CAPÍTULO IV

Criterios de la toma de decisiones en la organización

Los criterios son los puntos más importantes relevantes para el análisis o resolución de un problema. Constituyen la base para la toma de decisiones, base que puede ser medida y evaluada. Es la evidencia sobre la cual se basa una decisión, o dicho de otro modo es un aspecto medible de un juicio, por el cual puede ser caracterizada una dimensión de las alternativas bajo análisis.

Por lo anterior, la alta gerencia debe establecer los criterios de decisión en ambientes de incertidumbres que deberá aplicar el grupo de trabajo para la presentación de las alternativas de solución del problema. Existen los siguientes criterios Laplace, Hurwicz, Wald y Savage, donde todos estos criterios son resultados analizados mediante una cantidad o valor.

Por esta razón, el criterio de Laplace, está basado en el principio de indiferencia: como a priori no existe ninguna razón para suponer que un estado se puede presentar antes que los demás, es decir, la ausencia de conocimiento sobre el estado de la naturaleza equivale a afirmar que todos los estados tienen la misma probabilidad de suceder. Así, para un problema en la organización donde la alta gerencia debe tomar decisión con **N** posibles estados de la naturaleza, bajo el criterio se asignará probabilidad $1/N$ a cada una de las decisiones planteadas. El criterio establece que se debe

seleccionar como alternativa óptima aquella que proporciona un mayor resultado esperado dentro del proceso.

Por consiguiente, el criterio de Wald es el más conservador ya que está basado en lograr lo mejor de las peores condiciones posibles. Este criterio recibe el nombre de criterio maximin, y corresponde a un pensamiento pesimista, pues razona sobre lo peor que le puede ocurrir a la alta gerencia cuando elige una alternativa. Se sugiere que el tomador de decisiones elija aquella alternativa que le proporcione el mayor nivel de seguridad posible.

De la misma forma, el criterio de Hurwicz, representa un intervalo de actitudes desde la más optimista hasta la más pesimista. La alta gerencia debe analizar las condiciones más optimistas y deberá elegir la acción que proporcione el mayor beneficio para la organización. Dependiendo de si el decisor tiende hacia el pesimismo o al optimismo y en ausencia de información que permita tener una posición fuerte de una circunstancia u otra, deberá seleccionar la alternativa más razonable para la organización.

Finalmente, el criterio de Savage establece que al utilizar los valores para realizar la elección, la Alta gerencia debe comparar el resultado de una alternativa bajo los posibles escenarios con todos los demás resultados, independientemente del escenario bajo el que ocurran. Sin embargo, el escenario no es controlable por el decisor, por lo que el resultado de una alternativa sólo debería ser comparado con los resultados de las demás alternativas bajo el mismo escenario de estudio.

En síntesis, el proceso de toma de decisiones requiere de un análisis que implica el uso de unos criterios que permita seleccionar la mejor propuesta de solución entre varias alternativas. Esta selección depende de la calidad de los datos o información utilizada para describir la situación problema y los criterios seleccionados por parte de la alta gerencia permitan una valoración objetiva de cada una de las soluciones propuestas.

CONCLUSIONES

La toma de decisiones es un proceso que permite dar respuesta a los cambios del entorno que afectan a la organización, cada vez más complejos y dinámico. Esto demanda de los gerentes modernos habilidades cognitivas, técnicas y humanas que permitan identificar, analizar, y evaluar todas las variables externas e internas que interfieren.

En la interrelación de la organización con el entorno se generan un sin número de información valiosa que requiere de una evaluación rigurosa y sistemática por parte de la alta gerencia y su grupo de trabajo, bajo criterios que permita seleccionar la mejor alternativa solución. Esta labor, requiere de una organización motivada, canales de comunicaciones bien establecidos, equipos de trabajos especializados y sólidos

EL proceso de toma de decisiones demanda de la alta gerencia un liderazgo permanente que garantice la operatividad de la organización, de acuerdo a los cambios que se propongan a partir de la identificación de las causas y consecuencias que afectan el sistema y la selección definida la alternativa de solución más adecuada.

Todo proceso de toma de decisiones requiere de un sistema de evaluación y control, que permita analizar los recursos asignados y resultados obtenidos en la implementación de la estrategia seleccionada para la solución del

problema que afecta la organización. De igual forma, se debe garantizar la retroalimentación del proceso para evaluar la efectividad de la estrategia.

La alta gerencia debe tener la capacidad y competencia para la implementación del método cualitativo o cuantitativo existente para el análisis de la información que se requiere en el proceso de toma de decisiones. Estos métodos nos ayuda a tener un visión integral de los factores que afectan la organización y los resultados obtenidos contribuyen a establecer un adecuado sistemas de planificación, control, organización y operación de l sistema.

BIBLIOGRAFIA

ARTACHO, C., FUENTES, F. Y VEROZ, R. (2003) Una visión integradora del management. Alta Dirección, 229, 37-44.

ÁLVAREZ A. MARÍA JULIANA, AROCHA J. DIANA MARCELA, ORTIZ V. MÓNICA ANDREA, MORALES C. SANDRA BEATRIZ, 2011. Coaching, Motivación y Retención de Personal, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de psicología, Bogotá D.C.

ANTONIO MILANO, 1993. Resolución de problemas y toma de decisiones , Ediciones Macchi, Edición VIII

BLANK, L. (1990). Administración de organizaciones, Cali, Centro editorial Universidad del Valle.

DRUCKER, PETER (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Norma.

HALL, RICHARD (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados Prentice Hall. México.

HAROLD KOONTZ; WEINRICH, HEINZ (2003). Administración una Perspectiva Global. 11ª ed. México. McGraw Hill. 2003. 832 p. ISBN 970-103-949-1

LINDBOLM, C. (1966). Técnicas de coordinación política, México, Editorial Roble

LUHMANN, NIKLAS Y DE GEORGI, RAFFAELE (1993) Teoría de la Sociedad" UIA-UdeG. México.

OSCAR DIEGO SALGADO GUZMÁN. (2011). Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. Año VI, No. 12. Julio-Diciembre de 2011. pp. 156-173. ISSN: 2007-0675. Universidad Iberoamericana A.C., Ciudad de México. www.uia/iberoforum.

PIZZOLANTE ITALO. 2006. El poder de las Comunicaciones Estratégicas. Ed. CEC, Caracas, Venezuela. ISBN 980-380-269-4

ROMERO, D. (2005) "Aproximación a la motivación en el trabajo". Documento en línea, disponible en www.trabajomotivacionblogspot.com [Consulta: Febrero 2013].

SCHEINSOHN, D. 2009. Comunicación Estratégica, 136 p. Ed. Granica S.A, Buenos Aires. ISBN 978-950-641-539-6

SIMÓN, H. (1977) La nueva ciencia de la decisión gerencial El Ateneo. Buenos Aires.

STONER, James. Administración, sexta edición. México PPH Editores 6ta. Edic. 1996.

SIMON H. (1988), El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. Argentina. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. 3ª ed.

WILENSKY, A. (1998). Toma de decisiones: ¿póquer o ajedrez? Conferencia, <http://www.grupogalo.com/articulo8.htm>.