

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**UNAN-RUCFA**



**TEMA GENERAL: ORGANIZACIÓN**  
**SUB TEMA: TOMA DE DECISIONES**

**(Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas)**

**AUTORES**

**Br. RIDER JOSUÉ MADRIGAL CRUZ**

**Br. ELLIVAN JOAQUÍN MORALES LOÁSIGA**

**TUTORA**

**MSC. ANA MARÍA SÁNCHEZ MORRAZ**

**MANAGUA-NICARAGUA, DICIEMBRE 2014**

CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y TOMA DE  
DECISIONES

## CAPITULO DOS: RELACION ENTRE ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

## CAPITULO TRES: LA TOMA DE DECISIONES

CAPITULO CUATRO: METODOS Y MODELOS PARA LA TOMA DE  
DECISIONES

## INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimineto.....	ii
Valoracion Docente.....	iii
Resumen.....	iii
INTRODUCCION.....	1
JUSTIFICACION .....	3
OBJETIVOS .....	4
DESARROLLO	
CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES .....	5
1.1 <i>La organización como fase del proceso administrativo</i> .....	6
1.1.1 <i>Principios generales de la organización</i> .....	6
1.2 <i>Diseño de la estructura organizacional</i> .....	9
1.2.1 <i>Especialización del trabajo</i> .....	11
1.2.2 <i>Departamentalización</i> .....	11
1.2.3 <i>Cadena de mando</i> .....	12

1.2.4 Tramo de control o amplitud de control .....	14
1.2.5 Centralización y descentralización .....	14
1.2.6 Formalización.....	15
1.3 Las herramientas o instrumentos metodológicos de la organización.....	16
1.3.1 Organigramas .....	16
1.3.2 Manuales Administrativos.....	17
1.4 Toma de decisiones .....	18
1.4.1 Definición.....	18
1.4.2 Importancia.....	19
 CAPITULO DOS: RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES. .....	 20
2.1 El ambiente de la organización para la toma de decisiones.....	20
2.2 Estructura.....	22
2.2.1 Estructura centralizada.....	23
2.2.2 Descentralización .....	25
2.3 Niveles jerárquicos .....	26
2.3.1 Nivel superior o estratégico .....	27
2.3.2 Nivel medio o táctico.....	28
2.3.3 Nivel inferior u operativo.....	28
2.4 Comunicación organizacional para la toma de decisiones .....	29

2.5 Principales barreras para la comunicación en la toma de decisiones .....	31
2.5.1 Distractores físicos.....	31
2.5.2 Problemas semánticos .....	31
2.5.3 Mensajes Mezclados .....	32
2.5.4 Diferencias Culturales.....	33
CAPITULO TRES: LA TOMA DE DECISIONES.....	34
3.1 Estructura.....	34
3.2 Proceso de toma de decisiones .....	35
3.2.1 Identificar el problema .....	36
3.2.2 Reunir información relevante.....	36
3.2.3 Desarrollar alternativas.....	37
3.2.4 Evaluar cada alternativa.....	38
3.2.5 Seleccionar la mejor alternativa.....	39
3.2.6 Implantar la decisión.....	39
3.2.7 Seguimiento y evaluación.....	40
3.3 Tipos de decisiones.....	43
3.3.1 Programadas.....	44
3.3.2 No Programadas .....	45
3.3 Condiciones sobre las cuales se toman decisiones.....	46
3.4.1 Certeza.....	46

3.4.2 Riesgo .....	47
3.4.3 Incertidumbre .....	48
3.5 ¿Qué debe tener una decisión? .....	49
3.6.1 Experiencia.....	52
3.6.2 Buen juicio.....	52
3.6.3 Creatividad .....	53
3.6.4 Habilidades cuantitativas.....	53
3.7 Estilos de toma de decisiones .....	54
3.7.1 Estilo directivo.....	54
3.7.2 Estilo analítico.....	55
3.7.3 Estilo conceptual .....	55
3.7.4 Estilo conductual .....	56
CAPITULO CUATRO: MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	57
4.1 Modelo racional de toma de decisiones.....	57
4.1.1 Etapas del modelo racional.....	58
4.2 Otros modelos racionales para la toma de decisiones .....	66
4.2.1 Modelo de racionalidad económica .....	66
4.2.2 Modelo de racionalidad limitada.....	72
4.3 Métodos modernos para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre .....	74

<i>4.3.1 Análisis de riesgo</i> .....	74
<i>4.3.2 Árbol de decisiones</i> .....	76
<i>4.3.3 Teoría de la preferencia o de la utilidad</i> .....	77
<i>4.3.4 Método Creativo</i> .....	78
CONCLUSIONES.....	82
BIBLIOGRAFIA.....	84

## DEDICATORIA

*A Dios por brindarme la oportunidad de llegar a la etapa final de mi formación como profesional. Por ser la fuente de luz y sabiduría en mi esfuerzo durante toda mi formación académica y personal.*

*A mis Padres Javier Madrigal y María Mercedes Cruz, por su apoyo incondicional, por estar conmigo en cada momento de mi vida y por los conocimientos, principios y valores que me han inculcado, y por representar para mí un ejemplo a seguir.*

*A mis hermanos y a mi novia por los buenos consejos y apoyo que me han brindado, por siempre estar conmigo y ayudarme de forma incondicional durante todo el transcurso de mis estudios.*

---

*Ryder Josué Madrigal Cruz*

*Dedico este documento a mi madre Eliet del Socorro Loáisiga Ponce que es el pilar que me ha dado la fortaleza necesaria para culminar con éxitos mis estudios y es la inspiración que me guía a seguir en el camino de la vida. A mi abuela Rosa Argentina Loáisiga Castillo que me ha dedicado su tiempo en criarme y me ha transmitido los valores y principios que como ser humano y profesional llevaré en mí ser.*

---

*Ellivan Joaquín Morales Loáisiga*

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar damos gracias a Dios por la sabiduría que nos ha brindado todos estos años de estudio, porque sin su apoyo y bendiciones esta importante meta de nuestras vidas hubiese sido imposible de alcanzar.*

*A nuestros padres por todo el amor y apoyo que nos han dado de forma única e incondicional.*

*A nuestros maestros que con toda su dedicación, conocimientos, perseverancia y dedicación día a día nos han moldeado, educado y brindado las herramientas necesarias para llegar a ser grandes profesionales y seres humanos,*

*A nuestros compañeros de estudio quienes de una u otra forma nos han servido como herramienta para seguir adelante durante el transcurso de nuestra carrea.*

*A todas las personas que influyeron para hacer esto posible.*

## RESUMEN

Por medio de este documento se trata de introducir al lector en el importante mundo de la toma de decisiones empresariales. La toma de decisiones empresariales día a día es una realidad. Todos los gerentes y equipos encargados de tomar decisiones dentro de una organización enfrentan numerosos hechos y circunstancias que influyen en el proceso de la toma de decisiones. Las empresas deben tomar decisiones empezando por determinar con exactitud el problema en cuestión, posteriormente deben generar soluciones alternativas y evaluarlas, y por ultimo deben tomar la decisión. Es a través de la toma de decisiones que se lleva a cabo el hecho que determinará el éxito o fracaso en el competitivo mundo empresarial que enfrenta una organización. Debido a la gran importancia que conlleva el tomar decisiones, los encargados de llevarla a cabo, deben educarse e informarse constantemente sobre todo lo relacionado no solo con la empresa para la cual trabajan sino que también deben conocer el entorno que rodea el sector industrial de la empresa en que laboran y lo que sucede a nivel nacional e internacional que tenga relación, influencia e impacto al momento de tomar decisiones empresariales.

## INTRODUCCION

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella la empresa establece la división del trabajo, la formalización, departamentalización, las cadenas de mando, el tramo de control y la estructura necesaria para su buen funcionamiento. Con los principios y herramientas de la organización, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de los trabajadores, grupos y equipos de trabajo.

En este documento investigativo se incluye la relación entre la comunicación y la toma de decisiones organizacional con el propósito de establecer las líneas de comunicación en la toma de decisiones así como el ambiente que genera la toma de decisiones dentro de una organización.

Los tipos de estructuras son un factor importante en el cual tomando en cuenta el tipo de organización y las decisiones que se tomen en la organización se evaluarán mediante una serie de ventajas y desventajas con el propósito de comprender que estructura es la ideal para cada empresa. Seguido de esto serán abordados los niveles jerárquicos para establecer las líneas de mando que existen para la toma de decisiones.

También es importante destacar las barreras de la comunicación ante una toma de decisión ya que estas pueden afectar directa o indirectamente el ambiente en que se den y por ende puede afectar en la decisión que se tome.

Las condiciones en que las decisiones son tomadas sin duda serán otro aspecto a destacar en este documento ya que la certeza, riesgo e incertidumbre es un acápite importante para los tomadores de decisión.

Posteriormente se abordaran los ingredientes básicos para tener una buena decisión como lo son la información, el conocimiento, la experiencia, el análisis y el juicio. Seguido de las cualidades personales que debe tener el tomador de decisiones para emprender el viaje con mayor seguridad como lo son la experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.

En el capítulo final del presente documento se detallarán los principales modelos y métodos que se utilizan para facilitar y llevar a cabo el proceso de toma de decisiones y también abordaremos las condiciones en que es conviene utilizar el método o modelo apropiado.

## JUSTIFICACION

Una de las necesidades más apremiantes de la actualidad en el competitivo mundo empresarial es llevar a cabo un proceso de toma de decisiones acertado, debido a que dependiendo de la forma en que se ejecute esta función, las organizaciones obtendrán una variedad de beneficios o prejuicios que juegan un papel importante en el éxito o fracaso de las mismas.

El objetivo de este seminario es citar y analizar los conocimientos teóricos y científicos existentes, relacionados con la organización y la toma de decisiones empresarial, aplicando el aprendizaje adquirido a lo largo de la formación académica recibida en la facultad. Se pretende que la realización de este documento sea de mucha utilidad para bachilleres, licenciados, profesores, gerentes, etc y todos los lectores que estén interesados en un documento de calidad sobre este importante tema empresarial.

En la actualidad, las empresas que logran alcanzar el éxito en todos los ámbitos tienen algo en común: aplicar y ejecutar una correcta toma de decisiones. Dichas organizaciones comparten la pasión por llevar a cabo un análisis profundo y exhaustivo sobre los problemas que la empresa enfrenta y las alternativas de solución existentes, con el fin de realizar correctamente el proceso de toma de decisiones. Parte fundamental para lograr dicho éxito también implica mantener una estructura organizacional y los aspectos relacionados a ella, adecuados a la empresa y los objetivos que esta persigue.

## OBJETIVOS

### General:

Analizar la incidencia que tiene el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

### Específicos:

1. Describir los aspectos generales de la organización como fase del proceso administrativo y la toma de decisiones.
2. Determinar la relación entre la fase de organización y la toma de decisiones.
3. Mencionar los niveles, los enfoques y las diferentes estructuras de la toma de decisiones, así como también los aspectos fundamentales para una toma de decisiones efectiva.
4. Detallar los principales métodos y modelos para la toma de decisiones organizacional.

## CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar de forma organizada para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas, sociales, de recursos, conocimientos, capacidades, etc. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Según Chiavenato (2001) la palabra organización puede emplearse con dos significados diferentes:

Organización como una entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota toda empresa humana creada internacionalmente para alcanzar objetivos determinados.

Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo. En este sentido, organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones (p.p. 201-202).

La palabra organización puede analizarse desde dos perspectivas que aunque tienen relación, son diferentes. Podemos estudiar la organización, como una entidad social que produce bienes o servicios con el fin de alcanzar objetivos, satisfacer necesidades, generar utilidades, etc. También podemos estudiar la palabra organización como una función administrativa y fase del proceso

administrativo, bajo esta segunda perspectiva nos enfocaremos en el presente documento.

### *1.1 La organización como fase del proceso administrativo*

Toda empresa necesita organizar sus actividades, funciones y recursos; con el propósito de facilitar el alcance de los objetivos y metas que ésta ha previamente establecido. Este proceso puede llevarse a cabo tomando como base principal la segunda fase del proceso administrativo: organización.

Según StoneryWankel (1989):

“Organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización” (p. 344).

Organizar es la segunda fase del proceso administrativo, es de suma importancia aplicarla correctamente dentro de las empresas porque le da un curso de acción a la organización, establece quienes deben ejecutar las acciones y como deben hacerlo, facilita la creación de organigramas y manuales para mejorar la comunicación y servir como herramientas que guíen a los empleados.

#### *1.1.1 Principios generales de la organización*

Los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa o institución.

Según Melinkoff (1987), se pueden enumerar en orden jerárquico de la siguiente manera:

1. Principio del objetivo: de acuerdo a este principio, la organización debe de establecer los fines permanentes hacia los cuales se encamina la empresa.

2. Principio de los canales de supervisión bien definidos: según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación.

3. Principio del espacio de control: de acuerdo con este principio, se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre siete y ocho, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados y el medio ambiente físico.

4. Principio del equilibrio dirección-control: este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control del funcionamiento de la organización, sea total o de la parte de ésta que delegue.

5. Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: de acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida.

6. Principio de fijación de responsabilidades: este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor ni menor que la que implica la autoridad delegada.

7. Principio de la selección y adiestramiento de personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.

8. Principio de la excepción: afirma que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjefes del nivel jerárquico correspondiente.

9. Principio de identificación: establece que todos los actos o hechos que se sucedan o que sea susceptibles de suceder en la institución.

10. Principio de simplicidad: establece que dentro de cualquier organismo sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables para los fines del organismo.

11. Principio de la moral interna: este principio establece que debe haber responsabilidad, colaboración y compromiso para el logro de los objetivos institucionales comunes.

12. Principio de la unidad de mando: afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.

13. Principio de jerarquía o de escala jerárquica: establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad desde el directivo superior hasta el último subordinado y que ésta debe funcionar claramente a través de toda organización.

14. Principio de especialización: establece que a medida que la empresa se amplía y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.

15. Principio de centralización-descentralización: se enuncia diciendo que hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, la adopción de decisiones y la responsabilidad se distribuyen en instancias de dirección intermedias (p.p. 232-234).

Estos principios establecen guías y normas que facilitan el análisis de la fase de organización, así como también sirven de herramientas y puntos de partida para que un gerente aplique correctamente la función de organizar. Dichos principios destacan: dentro de una organización deben de existir canales de comunicación jerárquicos, los cuales no pueden contener grandes tramos de control para que la supervisión sea fácil de realizar; independientemente de que se lleve a cabo la delegación de autoridades sobre las diferentes áreas de la empresa, la responsabilidad principal del buen funcionamiento de estas áreas, recae sobre el gerente general; un trabajador debe de estar subordinado a un solo jefe inmediato para ello es indispensable establecer una adecuada cadena de comunicación. Una buena descentralización distribuye las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo

### *1.2 Diseño de la estructura organizacional*

La estructura organizacional es considerada el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, controladas y coordinadas para el logro de los objetivos. La estructura organizacional afecta de forma directa el comportamiento de la organización.

De acuerdo a Robbins yCoulter (2010):

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos que son:

- a) Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- b) Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.

- c) Coordinar diversas tareas organizacionales.
- d) Agrupar puestos en unidades.
- e) Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- f) Establecer líneas formales de autoridad.
- g) Asignar y utilizar recursos de la organización (p.p. 184-186).

La estructura organizacional facilita el entendimiento sobre la distribución formal de la empresa, la administración de los recursos de la empresa, los jefes inmediatos de cada puesto para que los trabajadores tengan conocimiento sobre a quién están directamente subordinados, las tareas que conlleva cada puesto de trabajo, mejorar la comunicación entre los diferentes grupos y departamentos, etc.

Según Robbins yCoulter (2010) “el diseño organizacional es el proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización” (p.185).

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, es decir, el diseño consiste en determinar la estructura que debe utilizar la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales que esta se propone. Existen seis elementos que deben ser analizados profundamente si verdaderamente se desea implementar un adecuado diseño organizacional dentro de una empresa, los cuales serán abordados a continuación.

### *1.2.1 Especialización del trabajo*

Para alcanzar la especialización del trabajo, primero es necesario la división del trabajo, lo que consiste en fraccionar un trabajo en distintas tareas, de tal forma que una persona sea responsable y encargada de un conjunto limitado de tareas.

Según Robbins yCoulter (2010):

La especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo (p.185).

La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante para la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a obtener pericia respecto a las actividades que realizan y por consiguiente a ser más eficientes. La división del trabajo ayuda a aumentar la productividad, ya que, ninguna persona es físicamente y psicológicamente capaz de realizar todas las actividades que lleva a cabo una empresa.

### *1.2.2 Departamentalización*

La departamentalización es de suma necesidad en una empresa, permite que esta se estructure de una mejor forma, tomando en cuenta criterios relacionados con el agrupamiento y división de las actividades que la empresa desempeña con el objetivo de agrupar o dividir las tareas en unidades específicas.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010):

La departamentalización consiste en el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Aunque una organización puede usar su propia y exclusiva clasificación, existen cinco formas comunes de departamentalización:

- a) Departamentalización funcional: agrupa los puestos de acuerdo con las funciones.
- b) Departamentalización geográfica: agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.
- c) Departamentalización por productos: agrupa puestos por líneas de productos.
- d) Departamentalización por procesos: agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.
- e) Departamentalización por clientes: agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes (p.p. 185-186).

La departamentalización se relaciona directamente con el tamaño de la empresa. Cuando la empresa crece, sus actividades no pueden ser supervisadas directamente por el propietario o gerente general. La departamentalización adecuada facilita esta tarea de supervisión asignando a diversos departamentos la responsabilidad que implica esta actividad.

### *1.2.3 Cadena de mando*

Toda empresa necesita realizar envío de información tanto a nivel externo como interno, la cadena de mando facilita en gran medida el desarrollo de esta función. Esta herramienta suele ser característica en las empresas que tienen una

estructura vertical y autoritaria; en donde la información fluye desde la punta de la pirámide organizacional hasta la base.

Robbins yCoulter (2010) argumentan lo siguiente:

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados que tienen dudas como '¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?' (p.187).

La comunicación organizacional se ve directamente beneficiada cuando se estructura adecuadamente la cadena de mando. Los gerentes pueden comunicar orientaciones y delegar tareas de forma fácil y práctica, y los empleados resuelven fácilmente dudas como a quien dirigirse cuando se presenten situaciones desconocidas para ellos, a quien están directamente subordinados, etc.

El correcto análisis de la cadena de mando, implica comprender otros tres conceptos dados por Robbins yCoulter (2010):

a) Autoridad: se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga.

b) Responsabilidad: cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen la obligación para realizar cualquier tarea asignada.

c) Unidad de mando: establece que una persona debe reportarse sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas (p.187).

#### *1.2.4 Tramo de control o amplitud de control*

A nivel general, se sugiere que toda organización que debe de determinar la cantidad de trabajadores que un gerente debe de coordinar.

Con el objetivo de que dicha coordinación sea más precisa, las organizaciones emplean el tramo de control, también conocido como amplitud de control. Se recomienda de forma general que la cantidad de colaboradores que un gerente dirige no sea muy extensa.

Según Chiavenato (2001), amplitud de control:

Se refiere al número de subordinados que cada órgano o cargo puede supervisar de manera adecuada. Cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor grado de atención y control que el superior puede prestarles (p.219).

El tramo de control ayuda a la empresa a determinar con mayor exactitud la cantidad de gerentes y niveles que se consideran más convenientes para la organización; así como también asignar la cantidad adecuada de empleados que un solo gerente puede dirigir de forma eficiente.

Las empresas que tienen grandes tramos de control por lo general utilizan una estructura plana, la cual tiene pocos niveles jerárquicos y grandes grupos de trabajo en cada nivel. Por el contrario, en las organizaciones donde existe pequeña amplitud de control, tienen muchos niveles jerárquicos y pocos grupos de trabajo en cada uno de los niveles.

#### *1.2.5 Centralización y descentralización*

Toda organización necesita determinar el nivel de información proveniente del interior de la misma que utilizará para tomar decisiones. Con el fin darle solución a

la problemática que se genera sobre qué tipo de estructura es la más adecuada para el flujo de la información, se han establecido dos tipos de estructuras: centralizada y descentralizada.

Robbins yCoulter (2010), encontraron lo siguiente:

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada.

Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está la empresa (p.p. 188-189).

Una empresa está centralizada si la mayor parte de la información que se utiliza para tomar decisiones proviene de los altos directivos, y solo una menor parte es proveniente de los niveles inferiores. Por el contrario, esta descentralizada si los niveles superiores utiliza gran parte de la información suministrada por los niveles inferiores para tomar decisiones.

### *1.2.6 Formalización*

Las reglas y procedimientos diseñados para mejorar las contingencias que enfrentan las organizaciones, forman parte de lo que se llama formalización. La formalización no es un concepto neutro. En realidad, el grado hasta el cual está formalizada una organización es un indicador de las perspectivas de quienes toman decisiones en ella respecto de los miembros de la misma.

Según Chiavenato (2001):

La formalización se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa (p.210).

Cuando mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, mayor es la formalización dentro de la empresa. Aunque se necesita cierto grado de formalización para fines de consistencia y control, en la actualidad muchas organizaciones dependen menos de reglas estrictas y estandarizadas para guiar y regular el comportamiento del personal, esto con el fin de promover la creatividad en los empleados.

### *1.3 Las herramientas o instrumentos metodológicos de la organización*

Los principales instrumentos metodológicos de la organización son los organigramas y los manuales. Estos se utilizan con el fin de brindar a la organización estructuras y documentos que sirvan de guía para sus empleados, de manera que les permitan comprender y asimilar de forma más práctica sus tareas, responsabilidades, derechos, ubicación jerárquica dentro de la organización, etc.

#### *1.3.1 Organigramas*

Las organizaciones requieren de modelos que faciliten una idea uniforme acerca de la empresa. Un organigrama brinda una representación gráfica de la estructura organizativa. Además, los organigramas desempeñan un papel informativo y también sirven de instrumento para el análisis.

Franklin (2009), establece:

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (p.250).

Un organigrama permite conocer la ubicación que se da de los distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman la institución. El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión, coordinación y comunicación que existirá en la institución.

### *1.3.2 Manuales Administrativos*

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, así mismo son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitar la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto, etc.

Según Franklin (2009):

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, políticas, objetivos, sistemas. Procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (p.244).

El propósito fundamental de los manuales es el de sistematizar las funciones y operaciones que realiza la organización, así como instruir al personal sobre diversos aspectos de la institución. La importancia del manual administrativo reside en el hecho de suministrar información que sirven de guía para la ejecución del trabajo. A su vez el manual tiene la relevancia de facilitar el adiestramiento, la supervisión y el mejor desempeño de los trabajadores.

#### *1.4 Toma de decisiones*

No solo los gerentes toman decisiones que afectan sus trabajos y las empresas en las que laboran, sino que todas las personas en un momento de nuestras vidas nos vemos enfrentados a situaciones que nos obligan a tomar decisiones, éstas influyen de manera positiva o negativa en nuestras vidas. Sin embargo, el enfoque que se empleará consiste en estudiar cómo se toman las decisiones en las organizaciones.

##### *1.4.1 Definición*

Los gerentes de todos los niveles y de todas las áreas de las empresas deben darle soluciones a los diferentes problemas y situaciones que se presentan dentro

de una organización, por ello, se ven enfrentados a tomar decisiones, lo que implica escoger o seleccionar entre diferentes alternativas o cursos de acción.

Robbins yCoulter (2010), establecen:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones que afectan una organización. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a efectos de resolver un problema actual o potencial (p.120).

La toma de decisiones es fundamental para la empresa, conlleva un proceso de análisis de diversas alternativas, con el fin de escoger la que sea más factible y brinde una solución óptima a los problemas que enfrenta la empresa. Para que una toma de decisiones sea correcta debe de enfocarse en los objetivos que la empresa pretende alcanzar.

#### *1.4.2 Importancia*

Según la Revista de negocios del IEEM (2012) “la toma de decisiones es la tarea más importante de un directivo. Es también la más difícil y la más arriesgada. Las malas decisiones pueden perjudicar, a veces de forma irreparable, a la empresa y a la carrera profesional” (p.32).

La toma de decisiones es la actividad que requiere de mayor análisis y precaución para un gerente, puesto que es la tarea de mayor importancia para una organización. Equivocarse sobre una toma de decisiones conlleva consecuencias que podrían no tener reparo, tales consecuencias podrían ser tan graves, que el gerente responsable de haberlas tomado perdería credibilidad y prestigio a nivel profesional e incluso personal, lo que le llevará al fracaso en su carrera como profesional.

## CAPITULO DOS: RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para establecer el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución. Por pequeña que sea una organización, por muy limitados que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficazmente

Si la administración de la organización quiere sobrevivir y prosperar, esta perspectiva requiere de la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades en el trabajo. En esta medida, la asignación de responsabilidades es importante, aun cuando la organización está compuesta de una sola persona, porque él es quien debe manejar el tiempo eficientemente. De ahí nace la necesidad de tomar decisiones, y no solo por obligación sino como parte de la vida, como resurgimiento de la organización misma y como crecimiento de las capacidades que el equipo de trabajo posee.

### 2.1 El ambiente de la organización para la toma de decisiones

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

Brown y Moberg (1990), establecen:

Así como la naturaleza del ambiente influye en el proceso de decisiones, también la toma de decisiones ejerce influencia sobre el ambiente. La composición de este último está determinado por las percepciones de los encargados de tomar las decisiones de la empresa, no por alguna realidad esencial u objetiva del mismo (p. 601).

El ritmo de cambio del ambiente que rodea las organizaciones es tan cambiante como el día pasa a la noche continuamente y es por eso que hay que tener muy en cuenta este factor que influye directa e indirectamente al tomar decisiones por la incertidumbre que esta podría generar debido a la atmosfera que genere el ambiente mismo ante la situación.

Las decisiones que se tomen en un espacio, generara otro tipo de ambiente el cual este beneficiara o perjudicara el ambiente antes establecido. Lo que quiere decir que el ambiente también es expuesto a cambios en la propagación de las decisiones tomadas, y una vez puesta en marcha la decisión el ambiente ira cambiando paulatinamente siguiendo la ruta que lleve la puesta en marcha de la/s decisión/es.

Según Brown y Moberg (1990):

“Las decisiones organizacionales sobre el medio ambiente dependen del ambiente establecido por los gerentes. Esta interpretación depende mucho a su vez del proceso de la percepción y del aprendizaje” (p. 601).

Los indicios sobre un medio ambiente no se le presentan a un gerente de una manera organizada o coherente. El medio ambiente es impredecible y tan cambiante que es prácticamente imposible saber su comportamiento en un futuro, pero basados en la experiencia y en el desempeño de los tomadores de decisiones serán capaces de intuir el rumbo que este tome, y así tomar las medidas pertinentes para llevarlo de la mejor manera posible.

De acuerdo con Crosby(1989):

“El mundo cambia continuamente, y con frecuencia los ejecutivos se encuentran tan ocupados parloteando entre ellos a lo largo de ese camino tantas veces recorrido que no se dan cuenta de ello” (p. 10).

La globalización hace que las tareas de los empresarios se conviertan tan rutinarias que tienden a pasar por alto métodos de decisión y alternativas que por la constante y redundante manera en que ejecutan las operaciones no se animan a experimentar.

Según Elbing (1970), “El aprender a través de la experiencia es por lo regular casual” (p. 14).

Sin embargo, en la toma de decisiones las experiencias pasadas no garantiza la enseñanza de los mejores métodos posibles para tomar decisiones y resolver los problemas.

## 2.2 Estructura

La estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes o bases que entran a formar parte dentro de la estructura organizativa son estructura centralizada y estructura descentralizada.

### 2.2.1 Estructura centralizada

Toda decisión será evaluada, corregida y aprobada por la alta gerencia en la cúspide de la empresa, el nivel gerencial debe asumir las decisiones que se tomen en toda la organización, incluso las que sean muy detallistas o específicas.

Según Chiavenato(2000):

“Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de decisiones en la cima de la organización” (p. 211).

De esto podemos establecer ventajas y desventajas que la estructura centralizada proporciona. Siendo esto una forma de evaluación para que la organización se ponga de acuerdo si utilizara este tipo de estructura.

#### 2.2.1.1 Ventajas

Chiavenato (2000), establece:

- a) Las decisiones las toman los administradores, que tienen un panorama completo de la organización o una visión completa de la empresa.
- b) Quienes toman las decisiones, estando en la cima de la organización, están generalmente mejor entrenados y preparados que los que hallan en los niveles superiores.
- c) La eliminación de los esfuerzos duplicados reduce los costos operacionales.
- d) Cuando se centralizan ciertas funciones, como compras, se origina mayor especialización y aumenta la exigencia de habilidades.
- e) Las decisiones son más coherentes con los objetivos empresariales (p. 212).

Las organizaciones centralizadas pueden ser extremadamente eficientes en cuanto a las decisiones empresariales. Los dueños de empresas suelen desarrollar la misión de la empresa y la visión, y establecen los objetivos que los gerentes y los empleados deben seguir para el logro de estos objetivos.

### *2.2.1.2 Desventajas*

Chiavenato(2000), afirma:

- a) Las decisiones las toman administradores que están lejos de los hechos.
- b) Quienes toman decisiones y están situados en la cima casi nunca tienen contacto con los trabajadores ni con las situaciones involucradas.
- d) Líneas de comunicación más largas producen demoras prolongadas.
- e) Los administradores situados en niveles inferiores se sienten frustrados porque no entran en proceso de decisión
- f) Al involucrar personas en la comunicación, hay mayor posibilidad de error y de la distorsión propia de la subjetividad (p. 212).

Las organizaciones centralizadas pueden sufrir los efectos negativos de varias capas de burocracia. Estas empresas suelen tener varias capas de gestión que se extienden desde el propietario hasta las operaciones de primera línea. Los propietarios de empresas que son responsables de la toma de todas las decisiones en la compañía pueden requerir más tiempo para llevar a cabo estas tareas, y esto puede dar lugar a operaciones comerciales lentas.

### 2.2.2 Descentralización

Chiavenato (2000) En este tipo de estructura la autoridad se delega y se distribuye en los diferentes niveles jerárquicos de la organización (p. 211). La ejecución de las tareas tenga un sabor más apropiado a las características cotidianas del área que se está trabajando. Mientras más descentralizada este la organización, mayor el grado de responsabilidad de las líneas de mando de los subniveles de menor escala a la alta gerencia.

Ya una vez descrito que es una estructura descentralizada se analizaran las ventajas y desventajas que esta estructura proporciona para que un aparato organizativo estudie y evalúe de manera eficiente la posibilidad de emplear este tipo de estructura.

#### 2.2.2.1 Ventajas

Según Chiavenato (2000):

- a) Quienes ejecutan las decisiones pueden actuar con mayor rapidez.
- b) Quienes toman la decisión tienen más información sobre cada situación.
- c) Mayor involucramiento en las decisiones toma mayor moral y motivación de parte de los mandos medios.
- b) Proporciona buen entrenamiento para los mandos medios (p. 212).

Las organizaciones descentralizadas emplean a individuos con una variedad de experiencias y conocimientos para la ejecución de diversas operaciones de la empresa. Un equipo de gestión de base amplia ayuda a asegurar que la compañía cuenta con directores o gerentes con conocimientos para manejar los diferentes tipos de situaciones de una empresa.

### 2.2.2.2 Desventajas

Según Chiavenato (2000):

- a) Puede presentarse falta de información y coordinación entre departamentos.
- b) Mayor costo por administración, debido a que más entrenamiento mejor salario de los administradores en los niveles inferiores.
- c) Los administradores tienden a adoptar una visión más estrecha y pueden defender más el éxito de sus departamentos que el de la empresa como un todo.
- d) Las políticas y procedimientos pueden variar enormemente en los departamentos (p. 212).

Las organizaciones descentralizadas pueden verse en la situación de lidiar con varias personas que tienen opiniones diferentes sobre una decisión empresarial en particular. Por esta razón, estas empresas pueden tener dificultades al tratar de mantener a todos en la misma perspectiva cuando se toman decisiones.

## 2.3 Niveles jerárquicos

La pirámide organizacional o niveles Jerárquicos organizacionales apoyan a los gerentes operativos en el seguimiento de actividades y transacciones elementales de la organización como ventas, ingresos, depósito en efectivo, nómina, decisiones de crédito y flujo de materiales en una fábrica. Tienen como objetivo responder a las preguntas de rutina y seguir el flujo de las transacciones a través de la organización.

Brown y Moberg (1990), afirman:

En toda organización se establece una división del trabajo que permite alcanzar los objetivos. Existen dos divisiones: la horizontal donde se divide el trabajo en tareas, y la vertical, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina pirámide organizacional (p. 498).

Es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única. Este acuerdo es una forma de una jerarquía. En una organización, la jerarquía está formada normalmente por un grupo singular y de poder en la parte superior con los niveles posteriores por debajo de ellos. Este es el modo dominante de organización entre las grandes organizaciones; mayoría de las empresas, los gobiernos y las religiones organizadas son las organizaciones jerárquicas, con diferentes niveles de gestión, poder o autoridad.

### *2.3.1 Nivel superior o estratégico*

Gavilanes (2012), establece:

Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficiencia.

Un grado de importante de coordinación con toda responsabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable (p. 31).

Este es el nivel más alto de una pirámide organizacional, en él se elaboran y aprueban las políticas y estrategias, además de determinar los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, entre otros.

### *2.3.2 Nivel medio o tático*

Según Gavilanes (2012):

Es el segundo mando en la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar tareas administrativas de la empresa (p. 33).

En este nivel se coordinan las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, entre otros.

La estructura organizativa del nivel medio está formada por personas que ejecutan las políticas, estrategias, procedimientos aprobados por la alta dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.

### *2.3.3 Nivel inferior u operativo*

Gavilanes (2012) “constituye el más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización” (p. 36).

Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, entre otros.

Este nivel de la estructura organizativa, está integrada por personas que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y generalmente a cargo de un responsable de departamento.

## 2.4 Comunicación organizacional para la toma de decisiones

La comunicación es el intercambio de información entre los individuos basado en un sistema común de señales, comportamientos y signos. En las organizaciones muchas veces pasa desapercibido la comunicación y más aún en las etapas de tomar decisiones ya que es un factor determinante que afecta directamente las decisiones.

Ortiz Gill (1965), afirma:

“La comunicación es el proceso en el cual se transmiten significados de una persona a otra” (p. 29).

El proceso de una comunicación es una interacción absoluta entre el emisor y el receptor, en el cual el mensaje es un tercer elemento y el canal de distribución es el cuarto elemento que hay que estudiarlo para que el mensaje en su camino no se estropee la información que el emisor expresa y el receptor la adquiera sin algún tipo de modificación. Además no solo depende de que los elementos emisor, mensaje y canal de distribución estén correctos, también se necesita que el receptor sea capaz de procesar el mensaje y comprenderlo adecuadamente para cumplir con el objetivo principal que es la obtención de un significado.

Por otra parte Franklin (2009) establece que:

Existen muchos tipos de barreras de comunicación que evitan que el mensaje sea transmitido al receptor lo que disminuye el intercambio de ideas o pensamientos y puede provocar frustración. La información fluye en las organizaciones a través de canales de comunicación formal e informal. Los canales formales siguen la cadena de mando establecida por la jerarquía de autoridad de una organización. Por otro lado, gran parte de la interconexión se lleva a cabo por medio del empleo de canales informales que no se apegan a la jerarquía de autoridad de la organización (p. 179).

La comunicación organizacional la comunicación formal Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. La comunicación descendente Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y por qué”. La comunicación ascendente. Es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Resulta útil pensar en la comunicación como el proceso de enviar y recibir mensajes que tienen significado para el emisor y el receptor. La fuente es quien codifica un significado pretendido en un mensaje y el receptor quien decodifica el mensaje en un significado percibido. El receptor puede o no retroalimentar a la fuente. Aunque este proceso puede parecer muy elemental, no es tan simple.

## 2.5 Principales barreras para la comunicación en la toma de decisiones

Cualquier elemento que interfiere con la eficacia de la comunicación es considerada como ruido, es un disturbio de la información y este puede alterar parcial o totalmente el mensaje por lo consiguiente se convierte en barreras comunicativas.

### *2.5.1 Distractores físicos*

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005):

“Existen muchos distractores físicos que pueden interferir con la eficacia de un intento de comunicación” (p. 512).

Muchas veces los instrumentos que utilizamos para comunicarnos, son también objetos de barreras de comunicación como son los equipos de telefonía, las visitas inesperadas y equipos de cómputo. Esto crea un ambiente inestable e ineficaz, con respecto a la toma de decisiones la tensión sumergida en la situación es inapropiada para elegir alguna y menos para la que se elija sea la apropiada.

La concentración es vital para todo análisis, evaluación y toma de decisión, los distractores físicos juegan un papel importante ya que es la barrera que más se hace presente en las organizaciones.

### *2.5.2 Problemas semánticos*

Esta barrera se debe al uso equivocado de las palabras y cuando se emplean mensajes que tienden a confundir al receptor lo que impide la adecuada comprensión de lo que se está comunicando.

Schermerhorn et al(2005), afirman:

“Dígalo de manera breve y sencilla. Es el principio Kiss por sus siglas en inglés ‘Keepit short and simple’ (p. 565)”.

Una frase a como lo que significa: corta y fácil. Las formas más simples de expresión, son también la manera más efectiva de transmitir directamente lo que se quiere y lo que se espera del receptor.

El incorrecto uso de las palabras y la falta de fluidez son factores que se limitan a que el emisor y el receptor no encuentren armonía en la comunicación

### *2.5.3 Mensajes Mezclados*

Este tipo de barrera se inclina en los casos cuando el emisor transmite verbalmente una información mientras que sus expresiones corporales o lenguaje del cuerpo indican otra.

Schermerhorn, et al(2005), establecen:

“Los mensajes mezclados ocurren cuando las palabras dicen una cosa, mientras que las señales no verbales expresan otra” (p. 523).

Siempre se ha sabido que el lenguaje corporal es pieza fundamental de seguridad y dominio así como también detectar inconformidad, estrés e incognitos suficientes para tomarlas en cuenta ante una decisión.

Cada persona tiene una comprensión diferente y una recepción distinta de la información adquirida, según los factores que dependen del nivel de concentración, interés y grado de comprensión que se tenga por parte del receptor y por otro lado la facilidad y exactitud que el emisor posea y el ambiente que este rodee para una interacción idónea en la comunicación tanto corporal como verbal.

#### *2.5.4 Diferencias Culturales*

Uno de los problemas detectados es el etnocentrismo, el que consiste en el pensamiento que tiene una persona que su propia cultura y valores son más importantes a las culturas y valores de los demás. Así como también la falta de disposición para tratar de comprender puntos de vista alternos y soportar criterios que difieren a sus pensamientos.

Según Schermerhorn et al(2005):

Las personas deben ser precavidas siempre que participen en alguna comunicación intercultural, ya sea entre personas de diferentes grupos geográficos o étnicos dentro de un mismo país, o entre personas de diferentes culturas nacionales (p. 531).

Estas se presentan cuando la interacción entre el equipo de trabajo tienen diferentes tipos de conocimientos que perjudican el mensaje y la recepción del mensaje que se quiere transmitir, esto impide la comprensión parcial o total del mensaje y crea desconcierto e impotencia por Parte del receptor o receptores y de emisor.

Una de las diferencias culturales más comunes es la del lenguaje. Lo más óptimo cuando se va a transmitir alguna información y halla conocimiento de diferencia cultural, tanto el emisor como el receptor deben de sondear la cultura e idioma uno del otro para una mayor fluidez de la información.

## CAPITULO TRES: LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema.

Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente. Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar la amenaza.

### 3.1 Estructura

La estructura de una organización debe adaptarse a su propio proceso de decisión. Todo esto teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades independientes de cada esqueleto organizativo en sí.

Brown y Moberg (1990), afirman:

“La estructura deberá diseñarse a fin de reducir el mínimo de incertidumbre de con el que cada trabajador debe tratar y las unidades estructurales deberán diseñarse para que correspondan al tipo de decisiones que se toman en la unidad” (p. 604).

La estructura organizacional deberá generar al equipo de trabajo la información necesaria para tomar decisiones, tanta como la necesiten. Así será más fácil decidir qué hacer y cuando hacerlo.

Decidir significa hacer que las cosas sucedan en vez de simplemente dejar que ocurran como consecuencia del azar u otros factores externos. Esta habilidad ofrece a las personas herramientas para evaluar las diferentes posibilidades, teniendo en cuenta, necesidades, valores, motivaciones, influencias y posibles consecuencias presentes y futuras.

### 3.2 Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es un proceso de siete pasos que brinda una manera racional y analítica de ver las decisiones. Los pasos incluyen la identificación de problemas, la recolección de información relevante, el desarrollo de alternativas, la evaluación de alternativas, la elección de la mejor alternativa, la implantación de la decisión, el seguimiento y la evaluación de la decisión.

La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada

### *3.2.1 Identificar el problema*

Según Robbins y DeCenzo (2008):

El proceso de toma de decisiones inicia con la existencia de un problema, o más específico, una discrepancia entre un estado existente y el estado deseado de las cosas. Una de las tareas más difíciles en esta etapa, por tanto, es separar los síntomas de los problemas (p.186).

Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. Se debe tener sumo cuidado al tratar los de separar los síntomas de los problemas, debido a que no es tarea fácil. Por ejemplo: Una empresa presenta el 5% de disminución en sus ventas semestrales, esto puede darse como consecuencia de la obsolescencia del producto o por un presupuesto de publicidad inadecuado; esto lleva a analizar que los síntomas que están afectando a un área de la empresa puede estarse dando como consecuencia de un problema que surgió con anterioridad en otras áreas. Otro aspecto a tomar en cuenta es que resolver bien el problema equivocado no es un resultado bueno, esto quizás es mucho peor que dar una solución equivocada al problema correcto.

### *3.2.2 Reunir información relevante*

Robbins y DeCenzo (2008), establecen:

Una vez identificado el problema, se requiere recolectar hechos e información relevante para el problema. ¿Por qué sucedió ahora? ¿Cómo afecta a la productividad del departamento? ¿Qué políticas de la compañía, si las hay, son relevantes para manejar este problema? ¿Cuáles son las limitaciones de tiempo para resolverlo? ¿Qué costos están relacionados? (p. 186).

Recopilar información acerca del problema en cuestión representa la parte investigativa acerca de todo lo relacionado con el problema como por ejemplo: las áreas de la empresa que éste afecta, determinar que pudo haberlo originado, si puede considerarse como un problema recurrente o si es una situación la cual es nueva para la empresa, si es un problema el cual puede resolverse a corto o a largo plazo, etc. Todos estos son aspectos que un gerente debe analizar e investigar a profundidad para posteriormente tener la información necesaria que le ayude a tomar una decisión correcta.

### *3.2.3 Desarrollar alternativas*

De acuerdo a Robbins y DeCenzo (2008):

Una vez reunida la información relevante, es momento de identificar todas las alternativas posibles. Ahora es cuando tiene que demostrar su creatividad, tomando en cuenta que alternativas existen más allá de las obvias o de las que ya usó.

Tenga en mente que este paso solo requiere identificar alternativas. Ninguna alternativa –no importa si no es usual o poco convencional– debe descartarse. También evite la tendencia de dejar de buscar alternativas después de haber identificado un par de ellas. Si solo observa dos o tres opciones, tal vez no ha pensado suficiente (p.187).

Desarrollar alternativas implica analizar y procesar la información recopilada con el fin de identificar tantas alternativas de solución como sea posible con el fin de tener diferentes vías que solucionen la problemática que afecta la empresa. Esta etapa no es sencilla puesto que requiere de mucho estudio, para que se procure desarrollar dentro de toda la lista de alternativas la que verdaderamente solucione el problema determinado.

### 3.2.4 *Evaluar cada alternativa*

Robbins y DeCenzo (2008), afirman:

El siguiente paso en el proceso de toma de decisiones es evaluar las ventajas y desventajas de cada alternativa. ¿Cuál será el costo de cada una? ¿Cuánto tiempo llevará implementarla? ¿Cuál es el resultado más favorable que se espera de cada una? ¿Cuál es el menos favorable?

En este paso, es particular, es importante cuidarse de los prejuicios. Sin duda, algunas alternativas habrán parecido más atractivas cuando se identificaron. Otras, a primera vista, habrán parecido irreales o demasiado riesgosas. En consecuencia, es posible una tendencia prematura en favor de algunos resultados sobre otros y, con esto, no ser imparcial en el análisis. Trate de hacer a un lado sus prejuicios iniciales y evalúe cada alternativa con tanta objetividad como sea posible. Sin embargo, usted podrá mejorar el resultado final sí reconoce sus prejuicios e intenta realmente controlarlos (p.187).

En la evaluación de las alternativas debe de tomarse muy en cuenta la objetividad, de manera que todas las alternativas sean evaluadas y analizadas de acuerdo a los mismos criterios. Algunos criterios importantes para evaluar las alternativas son: ¿Qué tan viable es la alternativa? ¿La empresa está en condiciones de seleccionar esta alternativa? ¿La alternativa representa un desembolso importante para la empresa? ¿Qué tan beneficiosa podría resultar esta alternativa para la empresa? ¿De qué manera podría afectar esta alternativa a la empresa? etc.

### 3.2.5 Seleccionar la mejor alternativa

Según Robbins y DeCenzo (2008):

Después de analizar los pro y los contra de cada alternativa, es momento de elegir la mejor de ellas. Es cierto que la “mejor” reflejará cualquier situación o prejuicio que se haya incluido en el proceso de toma de decisiones. Esto depende de cosas como qué tan completa y precisa es la información reunida en el paso 2, la ingenuidad al desarrollar alternativas en el paso 3, el grado de riesgo que desea correr y la calidad del análisis en el paso 4 (p.p. 187-188).

La selección de la mejor alternativa implica un estudio sobre los pasos anteriores a partir del segundo, sin poner a un lado por completo el primero, ya que se debe tener siempre en cuenta que la selección de la mejor alternativa ira enfocada a la solución del problema que se ha determinado. Es importante plantearse preguntas como: ¿La alternativa brinda una solución satisfactoria? ¿Qué consecuencias se generarán a partir de la decisión seleccionada?

### 3.2.6 Implantar la decisión

Robbins y DeCenzo (2008), establecen:

Incluso cuando haya hecho la mejor elección, la decisión aún puede fracasar si no se pone en marcha del modo adecuado. Esto significa que debe transmitir la decisión a los afectados y conseguir que se comprometan con ella. En especial, tendrá que designar las responsabilidades, asignar los recursos necesarios y aclarar las fechas de entrega (p.188).

Se debe de procurar que toda decisión que se pretende sea exitosa debe recibir un apoyo importante por parte de toda las áreas de la organización que se relacionen o tengan que ver con ella. Así como también se debe procurar

comunicar la decisión a través de los distintos canales de comunicación organizacional a todos los empleados sobre los cuales la decisión tenga algún efecto con el fin de que todos ellos se comprometan a la correcta ejecución de la decisión implantada.

### *3.4.7 Seguimiento y evaluación*

Según Robbins y DeCenzo (2008):

La última fase en el proceso de toma de decisiones es dar seguimiento y evaluar los resultados de la decisión. ¿La alternativa consiguió el resultado deseado? ¿Corrigió el problema que se identificó en el paso 1?

Si el seguimiento y la evaluación indican que los resultados buscados no se lograron, necesitará revisar el proceso de decisión para ver que estuvo mal. Tendrá en esencia un nuevo problema, y deberá llevar a cabo otro proceso de toma de decisiones pero desde una nueva perspectiva (p.189).

El seguimiento y la evaluación implican el estudio y análisis sobre los resultados que la decisión ha generado con el fin de llevar un adecuado control sobre la misma. Principalmente se debe determinar si la decisión implantada ha dado solución al problema determinado en el primer paso, y si no lo ha hecho, determinar si en un periodo futuro lo hará, tomando en cuenta que ese periodo futuro no se presente demasiado tarde, y en el caso de que la decisión no solucione nunca el problema determinado se procederá a volver a realizar todo el proceso de toma de decisiones.

Hastie (2001), plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

a) Decisiones. Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

b) Resultado. Son situaciones descriptibles públicamente que ocurrirían si se llevasen a cabo las conductas alternativas que se han generado en el proceso de toma de decisiones. Como todas las situaciones son dinámicas, según avanza y continúa la acción el resultado puede variar.

c) Consecuencias. Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.

d) Incertidumbre. Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad.

e) Preferencias. Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros. Tomar una decisión se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.

f) Juicio. Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga (p. 41).

Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las

consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

Según Gallagher y Watson(1982):

Hay modelos clásicos de cómo se toman las decisiones y existe un esquema básico de resolución de problemas que plantea como hacerlo de forma efectiva y que se ha incorporado a la terapia cognitivo conductual con todos los méritos (p. 324).

Por supuesto que en la práctica clínica no se puede olvidar nunca que las personas no nacieron para ajustarse a los modelos y que hay que determinar para cada paciente que proceso sigue para tomar sus decisiones, teniendo en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de aprendizaje, y es el análisis del método particular que sigue el paciente para resolver sus problemas lo que nos va a permitir analizar la influencia de la preocupación en sus trastornos.

La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema. Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le

asigna ya sea consciente o automáticamente. Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar la amenaza.

Descrito así, el modelo de toma de decisiones puede aplicarse a cualquier situación en la que hagamos un plan para afrontarla y no solamente a las situaciones amenazantes o problemáticas. La preocupación es la conducta de preparar el curso de acción y puede estar asociada a situaciones que nos causan ansiedad, a cualquier problema que queramos resolver o cualquier acción creativa que queramos desarrollar de forma controlada.

Nezu (2004), define otros estilos de resolución de problemas, el impulsivo que actúa así o el evitativo, que simplemente no se enfrenta al problema. Frente al estilo evitativo, entrar en el proceso de toma de decisiones puede ser un paso adelante (p. 34).

El proceso de toma de decisiones se puede llevar a cabo automáticamente o conscientemente, tal y como plantean los modelos aquí mencionados. Pero posiblemente se elija muchas veces el curso de acción sin hacer ningún plan y sin extrapolar las consecuencias, sino más bien siguiendo las primeras reacciones automáticas que se han generado en la situación o simplemente se evite la preocupación y la toma de decisiones.

### 3.3 Tipos de decisiones

La toma de decisiones demanda de quienes la realizan, un comportamiento básicamente de elección exigiéndoles estar atentos al funcionamiento de los centros y sistemas de toma de decisiones instituidas en el seno de la empresa.

Exige a la vez de la empresa mantenerse en relación con otros centros análogos y expectantes frente a los cambios de su ambiente.

Cuando se está decidiendo sobre cuál sería el mejor método para la toma de decisiones, es importante considerar que tal vez no sea necesario reunir a todo el grupo para todas las decisiones. De hecho, no es necesario que todo el grupo esté presente en todas las decisiones. ¡Se pierde mucho tiempo si se hace así! Según el tipo de decisión un grupo podría elegir un sistema diferente que involucre a más o menos personas.

### *3.3.1 Programadas*

Las decisiones programadas por su importancia relativa implican una regla o política que surte efecto hasta el momento en que la decisión se vuelve más importante. Ejemplo: La política de emisión de cheques para el pago de proveedores establece un límite de dinero para emitir cheques de pago sin requerir de la autorización de un “jefe superior”.

Brown y Moberg (1990) “Como el tiempo es valioso y escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer” (p. 567).

Los reglamentos y las políticas contienen decisiones programadas que surgen a partir de este tipo de situaciones. Existen las decisiones programadas por su recurrencia involucran situaciones repetitivas hasta cierto punto cotidianas. Ejemplo: La política de reclutamiento y selección de personal, que implica de una serie de exámenes psicométricos y técnicos, así como varias entrevistas.

Es decir las decisiones programadas son aquellas cuyo procedimiento se encuentra establecido y cuya ejecución obedece a un cronograma, son repetitivas y rutinarias, son tácticas, de corta duración y de efecto inmediato.

### *3.3.2 No Programadas*

Quienes toman decisiones no programadas deben cubrir algunos requisitos para que sean eficaces como lo son la capacidad técnica, dominio de algún método para tomar decisiones, experiencia, determinación suficiente y fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad y enfrentar las consecuencias.

Según Brown y Moberg(1990):

“Las decisiones no programadas involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados” (p. 580).

Las decisiones no programadas derivadas de problemas imprevistos se toman cuando el acontecimiento que les da origen no estaba planeado o no se esperaba que ocurriera.

Las decisiones no programadas por la importancia de la situación que involucran, se reservan a personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

En la práctica se establece, como regla general, que:

Los administradores deben generar decisiones programadas para todas aquellas situaciones cuya naturaleza lo permita.

Como su nombre lo indica las decisiones no programadas son aquellas que no están programadas, ocurren como resultado de la interacción de la empresa con el entorno, son espontaneas, estocásticas y son de carácter táctico y de efecto mediato o de largo plazo.

### 3.3 Condiciones sobre las cuales se toman decisiones

La actividad empresarial por imperativos de tipo legal se divide en periodos determinados de tiempo, generalmente anuales, lo que implica la presentación al cierre de cada año de los hechos económicos que la afectan con independencia de que sus efectos no se conozcan con exactitud. Por lo tanto la información contable puede verse influenciada por distintos hechos o acontecimientos como certeza, riesgo e incertidumbre.

#### 3.4.1 Certeza

Tomar decisiones en condiciones de certeza o certidumbre es algo que no se presenta comúnmente en las empresas, en relación con las condiciones de riesgo e incertidumbre, esto se debe en gran medida, a que no es fácil obtener toda la información necesaria y también a que la información que se recopila no siempre es válida y confiable.

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert Jr(1996):

“En condiciones de certidumbre, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando” (p.269).

La condición de certeza o certidumbre se caracteriza por la plena posesión de la verdad correspondiente al conocimiento en la que el gerente está informado por completo sobre un problema, conoce las soluciones alternativas y sabe los resultados de cada solución.

Huber (1996), brinda el siguiente ejemplo:

Un apretado programa de producción puede obligar a un administrador de primera línea a pedir a 10 empleados que trabajen cuatro horas de tiempo extra. El administrador puede determinar el costo de las horas extras con toda certeza.

“También puede prever con alto grado de certidumbre el número de las unidades adicionales que pueden calcularse con casi absoluta certeza antes de programar las horas extras” (p. 478).

### *3.4.2 Riesgo*

Condición donde se puede definir un problema, especificar las probabilidades de ciertos eventos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de cada solución que conduce al resultado deseado. Se tendrá probabilidad objetiva, basada en hechos y números rigurosos y probabilidad subjetiva, basado en el juicio personal.

Según Stoner et al (1996):

“Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado” (p.269).

Se produce el riesgo siempre que no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado.

En el ambiente de toma de decisiones bajo riesgo, hay varias posibles consecuencias para cada curso de acción, y el tomador de decisiones conoce la probabilidad de ocurrencia de todos y cada uno de los estados de la naturaleza posibles.

### *3.4.3 Incertidumbre*

La incertidumbre es una situación en la que un gerente al tomar decisiones, se enfrenta a condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos. Es la Condición bajo la cual no se tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas (ej. crisis económicas, desastres, de personal, etc).

De acuerdo con Stoner et all (1996):

En condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, por ejemplo el clima –un factor importante para un festival de tres días que tendrá lugar en instalaciones al aire libre–.

En segundo, y de igual importancia, el gerente quizás no tenga acceso a información clave. Si se trata de un festival nuevo, el director probablemente no ha establecido una red con otros directores de festivales que podrían compartir información valiosa sobre los registros de la asistencia probable (p.269).

Se basa en la experiencia de la persona que tiene que tomar la decisión y se presenta cuando no se puede predecir el futuro en función de las experiencias pasadas (normalmente va asociado con muchas variables incontrolables).

En este tipo de decisiones no se conoce como pueden variar o interactuar las diferentes variables del problema por lo que hay que plantear las diferentes alternativas para la solución.

En el ambiente de toma de decisiones bajo incertidumbre, hay varias posibles consecuencias para cada curso de acción, y el tomador de decisiones no conoce la probabilidad de ocurrencia de varios de los estados de la naturaleza posibles.

### 3.5 ¿Qué debe tener una decisión?

De acuerdo con Brown y Moberg (1990):

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos como lo son la información, el conocimiento, la experiencia, el análisis y el Juicio.

a) Información: Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

b) Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

c)Experiencia: Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

d)Análisis: No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

e)Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio (p.p. 609-610).

Estos ingredientes básicos están ligados a los aspectos integrales que entrelazan las habilidades que todo tomador de decisiones debe de tener y es de vital importancia que ninguno de estos ingredientes ya que de esto dependerá de la calidad de la decisión tomada.

Las decisiones no se toman de un día para otro, hay que reflexionar y sobre todo evaluar las consecuencias que este puede llevar, sabiendo que cualquier decisión tomada antiguamente no garantiza el éxito de las siguientes decisiones.

Siguiendo los patrones mencionados anteriormente se esperan los mejores resultados posibles, siempre y cuando el entorno no afecte drásticamente el

rumbo de la decisión tomada. En la actualidad el mundo globalizado demanda cada día a más equipo humano que cuente con los conocimientos adecuados, el juicio exacto. La información oportuna, la experiencia adecuada y el análisis eficaz para aun mayor índice de éxitos.

### 3.6 Cualidades personales para la toma de decisiones

Un proceso de toma de decisiones organizado y sistemático conduce generalmente a mejores decisiones. Sin un proceso bien definido, usted se arriesga a tomar decisiones que se basan en información y análisis insuficientes. Muchas variables afectan el impacto final de su decisión. Sin embargo, si usted establece bases fuertes para la toma de decisiones, genera buenas alternativas, evalúa estas alternativas rigurosamente y luego comprueba su proceso de toma de decisiones, usted mejorará la calidad de sus decisiones.

Según Scaalan y Burtk(1978):

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos. Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales (p. 325).

Estas cualidades son primordiales para que los tomadores de decisiones sean más precisión en su índice de éxito ante las decisiones y aunque no garantice su efectividad, si ayudara enormemente ante las evaluación y la toma de decisiones en sí.

### 3.6.1 *Experiencia*

Según Robbins y Coulter (2010) “a nivel intuitivo es lógico suponer que la habilidad de un administrador para tomar mejores decisiones crece con la experiencia” (p. 129).

Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

### 3.6.2 *Buen juicio*

Según Robbins y Coulter (2010) Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia (p. 162).

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad. Un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

### *3.6.3 Creatividad*

Según Robbins y Coulter (2010):

Se define como la capacidad para desarrollar nuevas ideas. La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil (p. 132).

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

### *3.6.4 Habilidades cuantitativas*

Según Gallagher y Watson(1982):

“Los métodos cuantitativos pueden usarse ya sea sobre una base intuitiva o de manera explícita” (p. 540).

Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

### 3.7 Estilos de toma de decisiones

Todas las personas que toman una decisión poseen una serie única de características personales influyentes en la resolución del problema. Por ejemplo, en una empresa, el gerente creativo tolerará bien la incertidumbre, ofreciendo diversas alternativas para su decisión en un menor tiempo y evaluándolas de un modo diferente al de otro gerente con una personalidad más conservadora y menos propenso a aceptar riesgos.

#### 3.7.1 *Estilo directivo*

Según Robbins y DeCenzo (2008):

Quienes poseen un estilo directivo tienen baja tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficientes y lógicos. Su preocupación por la eficiencia los llevaría a tomar decisiones con muy poca información y después de evaluar pocas alternativas. Los tipos directivos toman decisiones rápidamente y se enfocan en el corto plazo (p. 193).

Las personas que toman decisiones bajo un estilo directivo generalmente no admiten distintas interpretaciones sobre el problema en cuestión y sus posibles soluciones, es decir, no aceptan la posibilidad de que algo pueda entenderse de

varios modos. Esto no significa que tomen malas decisiones, sino que lo hacen sin apoyarse en la recopilación de mucha información. Los gerentes que toman decisiones con un estilo directivo resultan beneficiosos cuando se presentan problemas imprevistos a los cuales se les tiene que dar una solución a corto plazo.

### *3.7.2 Estilo analítico*

De acuerdo a Robbins y DeCenzo (2008):

Los tipos analíticos tienen mucha más tolerancia a la ambigüedad que los directivos. Esto los lleva a desear más información y a considerar más alternativas que los directivos. Los supervisores analíticos se caracterizan por ser tomadores de decisiones cuidadosos y con la habilidad de adaptarse o enfrentar nuevas situaciones (p. 193).

Tomar decisiones con un estilo analítico, implica la recopilación de información aunque no en grandes cantidades, sino simplemente buscando la que se considere necesaria para tomar una decisión, también implica tomar en cuenta distintos puntos de vistas de otras personas. Este estilo facilita la toma de decisiones en situaciones en las cuales se presentan problemas no programados.

### *3.7.3 Estilo conceptual*

Robbins y DeCenzo (2008), afirman:

“Los individuos con un estilo conceptual tienden a contemplar panoramas extensos y a considerar muchas alternativas. Su enfoque es a largo plazo y son buenos encontrando soluciones creativas a los problemas” (p.193).

Los encargados de tomar de decisiones que se apoyan en el estilo conceptual, se caracterizan por buscar muchas alternativas de solución, es decir, no se precipitan a tomar decisiones sin analizar antes una variedad de alternativas. En la mayoría de los casos, son pertinentes para tomar decisiones a largo plazo y suelen utilizar el proceso creativo para la toma de decisiones.

#### *3.7.4 Estilo conductual*

Robbins y DeCenzo (2008), establecen:

Este estilo caracteriza a los tomadores de decisiones que trabajan bien con otros. Se preocupan por el éxito de sus empleados. Son receptivos a las sugerencias de otros y se apoyan en las juntas para comunicarse. Este tipo trata de evitar conflictos y busca la aceptación (p.193).

Este estilo suele ser característico de los grupos y equipos que se encargan de llevar a cabo la toma de decisiones, las personas que aplican el estilo conductual suelen ser considerados excelentes líderes por sus empleados, esto se debe en gran medida a que los gerentes tomadores de decisiones que se apoyan en este estilo toman en cuenta la opinión de los empleados, lo que lleva a considerar que el estilo conductual complementa y es mucho más conveniente cuando la empresa utiliza una estructura descentralizada para tomar decisiones.

## CAPITULO CUATRO: MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Un modelo es una representación simplificada de una situación. Los métodos y modelos son muy útiles en la toma de decisiones por dos motivos: reducen problemas complejos a más sencillos y más fáciles de manejar y proporcionan un medio para predecir cuál será el resultado de una decisión, además brindan pasos estructuradas a seguir para alcanzar una toma de decisiones correcta.

### 4.1 Modelo racional de toma de decisiones

El modelo racional prescribe una serie de pasos que deben seguir los gerentes o equipos de trabajo para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Una decisión racional permite el logro máximo de las metas dentro de las limitaciones de la situación. Las decisiones rutinarias en condiciones próximas a la certidumbre no requieren obviamente del seguimiento de todos los pasos de este modelo.

Según Stoner, Freeman y Gilbert Jr(1994):

Las organizaciones que ponderan sus opciones y que calculan los niveles adecuados de riesgo emplean el modelo racional de toma de decisiones. Este modelo es especialmente útil en la toma de decisiones programadas y ayuda a que los administradores vayan más allá del *razonamiento a priori*, del impuesto (*sic*) de que la solución más superficial u obvia es siempre la correcta.

No hay un método de toma de decisiones que garantice que el administrador siempre tomara la decisión correcta. Sin embargo, los administradores que aplican un método racional, inteligente y sistemático tendrán mayores probabilidades que otros de llegar a soluciones de alta calidad en los problemas que enfrentan al proceso básico de la toma racional de decisiones incluye el diagnóstico, definición y determinación de las fuentes del problema, acumulación y análisis de los sucesos importantes para el problema, el desarrollo y evaluación de soluciones alternativas del problema, la selección de la alternativa más satisfactoria y la conversión de ésta en acción (p.273).

Aplicar el modelo racional para la toma de decisiones no garantiza que la decisión generada a partir de éste será la correcta, lo que si garantiza la aplicación y ejecución en la toma de decisiones utilizando este modelo es que la decisión tendrá mayores posibilidades de alcanzar soluciones de alta calidad para los problemas que enfrenta la empresa, ya que, este es un modelo que sigue una secuencia ordenada y encaminada a la búsqueda de soluciones que respondan de forma positiva frente a los problemas que presenta la empresa.

Así mismo, este modelo nos permite ir más allá del razonamiento, de manera que el gerente encargado de la toma de decisiones no tome la decisión más obvia y superficial, sino la que más le convenga a la empresa de acuerdo al análisis exhaustivo del modelo

#### *4.1.1 Etapas del modelo racional*

El modelo básico racional para la toma de decisiones conlleva la aplicación de cuatro etapas fundamentales que explicaremos en las siguientes secciones. El cumplimiento de estas etapas no es exigido, ya que, se pueden presentar casos en que no será necesaria la aplicación de alguna de ellas, sobre todo en el caso de enfrentarse a problemas programados.

#### *4.1.1.1 Investigar la situación*

Una buena investigación cubre tres aspectos: la definición del problema, el diagnóstico y la identificación de objetivos. Llevar a cabo estos tres aspectos facilitará la comprensión acerca de donde se encuentra ubicada la empresa (sin referirse a la ubicación geográfica), con el fin de determinar de forma objetiva hacia donde se puede y se quiere llegar.

##### *4.1.1.1.1 Definir el problema.*

Para definir el problema en muchas ocasiones es de suma importancia analizar la naturaleza de este. Es decir, comprender y conocer las razones que lo generaron con el fin de obtener mayor información que un futuro pueda servir de base para brindar posibles alternativas de solución.

De acuerdo a Stoner et all(1996):

La confusión para definir el problema se presenta, en parte, debido a que los hechos o los aspectos que captan la atención del administrador podrían ser síntoma de otra dificultad más fundamental o generalizada. El gerente quizá se preocupe por el aumento de renuncias de los empleados, aunque este no sería un problema a no ser que interfiera con la consecución de los objetivos de la organización. Si las personas que renuncian son personas que rinden relativamente poco y si no hay problema para encontrar sustitutos más calificados, las renuncias podrían presentar una oportunidad, en lugar de un problema. Así pues, resolver el problema de esta rotación debería ser lo último que hiciera el gerente. Definir el problema en términos de los objetivos de la organización que están siendo bloqueados ayuda a no confundir los síntomas con los problemas (p.271).

En la mayoría de las ocasiones definir el problema no resulta tan fácil como parece, esto se da en gran medida a que generalmente los síntomas son mucho más visibles que las causas que han generado el problema, lo que genera confusión para todas las partes implicadas en la toma de decisiones. Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que el problema que se presenta puede estar derivado de uno u otros problemas que han sucedido anteriormente, en estos casos debe realizarse un estudio más profundo para determinar la naturaleza de dichos problemas que por consiguiente han generado el problema actual.

#### *4.1.1.1.2 Diagnosticar las causas.*

El diagnóstico consiste en el proceso de estudiar los síntomas de un problema y determinar las causas que lo han generado. El comienzo del diagnóstico debe ser la recolección de datos sobre los síntomas y el final es el acuerdo sobre las causas entre las personas implicadas en esta fase.

Según Stoner et.all (1996):

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

Las causas, a diferencia de los síntomas, casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones, tienen que recurrir a la intuición para identificarlas. Diferentes personas, cuya visión de la situación inevitablemente está influida por su experiencia y su responsabilidad, pueden percibir diferentes causas para un mismo problema. Al gerente corresponde poner todas las piezas juntas y encontrar un panorama lo más claro posible (p.271).

Diagnosticar las causas implica: estudiar los síntomas que rodean a los defectos para que sirvan como base para las teorías sobre las causas, proponer teorías sobre las causas de estos síntomas, recolectar y analizar datos para probar las teorías y determinar así las causas.

El diagnóstico de las causas permite al gerente encargado de la toma de decisiones, determinar si éstas son controlables o no. El correcto diagnóstico de las causas, ayuda además a conocer que es lo que se ha venido haciendo y planear que es lo que se debe hacer para darle solución al problema.

#### *4.1.1.1.3 Identificar los objetivos de la decisión.*

Según Stoner et.all (1996):

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

Si una solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito. No obstante, podrían venir al caso objetivos más ambiciosos. El problema inmediato podría estar indicando dificultades futuras que el gerente podría evitar si tomara medidas desde el principio. Además, el problema puede presentar una oportunidad para mejorar el desempeño organizacional, en lugar de solo restaurarlo (p.272).

Toda decisión debe de encaminarse hacia el logro de un objetivo específico, tomando como base los objetivos que la empresa a nivel general persigue. Aunque también debe de considerarse que en el trayecto de la investigación de la situación la empresa puede considerar el plantearse objetivos que no solo solucionen los problemas presentados, sino que también generen beneficios para la empresa más allá de los que se obtienen al darle solución a los problemas.

#### *4.1.1.2 Desarrollar alternativas*

Esta es la segunda etapa del modelo racional para la toma de decisiones, por medio de ella se procede a realizar una lista con las diferentes alternativas de decisión que se desean proponer para brindar solución al problema en cuestión.

Stoner et.all(1996), afirman:

Esta etapa puede resultar razonablemente sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, pero no tan sencilla tratándose de decisiones complejas, no programadas, sobre todo si existen limitaciones de tiempo.

Con mucha frecuencia la tentación de aceptar la primera alternativa viable impide a los gerentes encontrar la mejor solución para sus problemas. Para evitarlo, no se debe de tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado varias alternativas. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad al respecto, acuden a las sesiones de lluvia de ideas, sea en forma individual o en grupo, en las que los participantes proponen alternativas, de manera espontánea, incluso aunque parezcan ilógicas o fantásticas (p.272).

Mientras más importante sea la decisión a tomar, mayor tiempo es requerido para desarrollar las alternativas, mayor cantidad de alternativas se deben de buscar, y mayor información sobre éstas se debe de recabar para asegurarse que dentro de esas alternativas se encuentre la mejor solución para el problema que está tratando la empresa. Debe de evitarse seleccionar la primera alternativa viable que se encuentra, con el fin de seleccionar una alternativa hasta que el impacto de todas haya sido debidamente evaluado.

Existen otras alternativas creativas complementarias como la lluvia de ideas, arboles de decisión, la intuición y el análisis de riesgo que sirven para realizar un análisis más amplio y exhaustivo sobre las soluciones alternativas, de manera que se escoja la más acertada, de acuerdo a los resultados del análisis.

#### *4.1.1.3 Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles*

Una vez que se cuenta con una lista bien formulada de alternativas de decisión se procede a avanzar a la tercera etapa del modelo racional, la que implica analizar, estudiar y evaluar la lista de alternativas previamente elaborada.

Según Stoner et.all (1996):

Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que evaluar cada una de ellas con base en tres preguntas clave: ¿Es viable esta alternativa? ¿Representa esta alternativa una solución satisfactoria? ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización? (p.p. 272-273).

Las preguntas que se formulan para evaluar correctamente las alternativas ayudan a: determinar los costos que implica seleccionar la alternativa, evaluar si esta alternativa satisface y se orienta hacia los objetivos que la empresa desea alcanzar, las consecuencias y el impacto que genera la implantación de la alternativa. Cabe destacar que la selección de la mejor alternativa para la empresa depende en gran medida de la cultura de la organización y del nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a tomar.

#### *4.1.1.3 Implantar la decisión y monitorearla*

Una vez que ha sido seleccionada una alternativa, es decir, una vez que se ha tomado una decisión; en la última etapa del modelo racional se procede a implementarla, es decir, ponerla en práctica, lo cual incluye comunicarla a todas las personas afectadas, y buscar el compromiso de éstas para aplicarla.

Stoner et.all (1996), afirman:

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no solo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las decisiones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la

responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control.

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

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

Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreo. ¿Están saliendo las cosas conforme el plan? ¿Qué está pasando en el ambiente externo y en el interno como consecuencia de la decisión? ¿Se ajustan a las expectativas los resultados que están teniendo las personas? ¿Cómo está respondiendo la competencia? Para los gerentes, la toma de decisiones es un proceso continuo, así como el reto continuo de tratar con otros seres humanos, con el tiempo (p.p. 274-276).

Parte importante e imprescindible de la última etapa del modelo racional, consiste en monitorear la decisión que ha sido implantada en la organización. Esto ayuda a verificar que los objetivos estén siendo cumplidos paso por paso, determinar si la organización está orientándose a alcanzar los resultados esperados. Por medio de esta etapa también el gerente puede, aunque conlleve tomarse un poco más de tiempo, determinar si definitivamente la decisión tomada fue o no la acertada, lo que en muchos casos implica reiniciar nuevamente el proceso de toma de decisiones por medio del modelo racional o cualquier otro modelo que sea conveniente de acuerdo al problema que enfrenta la empresa.

#### 4.2 Otros modelos racionales para la toma de decisiones

Además del modelo racional, el cual es utilizado con mayor frecuencia en las organizaciones, existen otros modelos para tomar decisiones que también son considerados racionales, es decir, tratan de alcanzar resultados basándose en análisis, estudios, verificaciones, procesamiento de información, etc. Entre estos modelos se encuentran: el modelo de racionalidad económica y el modelo de racionalidad limitada.

##### *4.2.1 Modelo de racionalidad económica*

El modelo de racionalidad económica estudia el problema a partir del análisis de las causas que lo generaron, con el fin de alcanzar una mayor exactitud en la implementación de la decisión final, se basa en distintas suposiciones, además provee pasos para optimizarlo en la medida que sea posible y también debe tomarse en cuenta que la implementación de este modelo conlleva ciertas limitaciones.

Callagher y Watson (1982), afirman:

Este modelo se basa en dos suposiciones:

a)Asume que las personas poseen racionalidad económica: la racionalidad económica existe cuando las personas tratan de maximizar logros, ejemplo: obtener el máximo de utilidades, producir el máximo de unidades.

b)Asume que las personas tratan de maximizar los logros de una manera ordenada y lógica (p.333).

Para aplicar este modelo se deben tomar en cuenta dos suposiciones que son fundamentales para determinar si este modelo es el que la empresa necesita de acuerdo con los problemas y situaciones que enfrenta. Estas suposiciones parten de la creencia de que las personas dentro de una empresa tratan de alcanzar resultados óptimos de manera ordenada, es decir siguiendo un proceso y tomando en cuenta aspectos relacionados con la lógica.

#### *4.2.1.1 Pasos para tomar una decisión según este modelo*

Existen una serie de pasos que guían al gerente o grupos de trabajo encargados de tomar decisiones, estos pasos deben ejecutarse de forma secuencial, aunque pueden presentarse situaciones en que la aplicación de uno o más pasos no será necesaria para alcanzar una toma de decisiones correcta.

Según Callagher y Watson (1982), el modelo de racionalidad económica debe llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Descubra los síntomas del problema o dificultad.
2. Determine el objeto que va a obtener o defina el problema que va a solucionar.

3. Desarrolle criterios para poder evaluar las situaciones alternas.
4. Identifique todas las alternativas.
5. Considere las consecuencias de cada alternativa.
6. Escoja la mejor alternativa.
7. Implemente la decisión (p.p. 333-334).

Seguir la secuencia de estos pasos, este modelo implica: descubrir las causas que generaron el problema, así las consecuencias y el alcance de éste, posteriormente se deben de establecer los objetivos que se pretenden alcanzar y el problema específico al que se le quiere dar solución, luego se deben de desarrollar ciertos criterios que servirán para evaluar situaciones alternas, seguido se deben de identificar los alternativas que brindan las soluciones que darán respuesta a la problemática que afecta a la empresa. Después de haber determinado todas las alternativas, se deben considerar las consecuencias que implicaría seleccionar cualquiera de ellas, una vez que se han evaluado las alternativas se procede a escoger la alternativa que se considere generará el mayor impacto positivo para la empresa y sobre todo la que dé solución al problema identificado. Por último, se implanta la alternativa seleccionada.

El modelo de racionalidad económica se basa en el supuesto de que las personas puedan:

- a) Identificar todas las alternativas.
- b) Considerar las consecuencias de cada alternativa (p.334).

Para poder identificar todas las alternativas y considerar las consecuencias de cada alternativa, los gerentes necesitan tener toda la información necesaria y tener la capacidad de procesarla y analizarla, de manera que se conozca el impacto que se generará al seleccionar cualquiera de ellas.

#### *4.2.1.2 Limitaciones del modelo económico*

Las limitaciones son obstáculos o restricciones que en ciertas ocasiones impiden la correcta aplicación y desarrollo del modelo económico. Las limitaciones, además, identifican las posibles debilidades del modelo.

Según Callagher y Watson (1882), las limitaciones que presenta este modelo son:

a) La dificultad para obtener información completa sobre todas las alternativas disponibles y sus resultados.

b) La capacidad de procesamiento.

Además, se requiere que un gerente para tomar decisiones, esté en posibilidad de:

a) Almacenar mentalmente

b) La información en alguna forma estable.

c) Manejarla a través de una serie de cálculos complejos diseñados para proporcionar los valores esperados.

d) Clasificar todas las evaluaciones de alguna manera consistente con el propósito de seleccionar la mejor alternativa (p.335).

La dificultad para obtener la información completa y la capacidad de procesarla, representa una limitación que impide en gran medida determinar las posibles alternativas de solución y las consecuencias que estas conllevan. Además para aplicar este modelo se requiere de un gerente que tenga grandes capacidades mentales, conocimientos científicos y teóricos, así como también, una adecuada preparación en sistemas de cálculos complejos, etc.

#### *4.2.1.3 Pasos para optimizar el modelo*

El modelo económico para optimizar la toma de decisiones, describe la forma en que las personas deben comportarse al tomar decisiones para maximizar los resultados. Optimizar este modelo beneficia en gran medida a la empresa, ya que, permite obtener los mejores resultados posibles.

De acuerdo con Callagher y Watson (1982), los pasos para optimizar este modelo son:

1. Reconozca la necesidad de tomar una decisión.
2. Identifique los criterios de decisión.
3. Asigne una ponderación a esos criterios.
4. Desarrolle las alternativas.
5. Evalúe las alternativas.
6. Seleccione la mejor alternativa (p.p. 335-336).

Optimizar este modelo implica: reconocer por qué debe ser tomada una decisión que se supone repercutirá de forma positiva en la empresa, además de desarrollar alternativas de decisión y evaluarlas, de forma que a raíz de esta evaluación se pueda seleccionar la que más sea conveniente para darle solución a la problemática que enfrenta la empresa.

#### 4.2.1.4 Supuestos generales del modelo

Los supuestos son datos que se asumen como ciertos a efectos de la correcta aplicación del modelo. En ocasiones los supuestos implican asumir y enfrentar riesgos, esto va en dependencia del tipo de supuestos que conlleve la aplicación del modelo.

Callagher y Watson (1982), brindan los siguientes supuestos:

- a) Está orientado a metas.
- b) Se conocen todas las opciones.
- c) Las preferencias están claras.
- d) Las preferencias son constantes.
- e) La selección final maximiza el resultado (p.336).

Para aplicar este modelo se parte de suposiciones que implican que éste se encuentre orientado a metas que a la vez estén relacionadas con los objetivos generales de la organización, también se deben conocer todas las posibles opciones de solución. El modelo de la racionalidad económica también parte de los supuestos de que las preferencias son claras y constantes, es decir, según este modelo el tomador de decisiones debe tener bien definido lo que pretende alcanzar con la decisión que se busca, así como los riesgos y limitaciones que implica tomar la decisión una vez finalizado el proceso de análisis, a la vez debe estar en constante revisión de estas preferencias con el fin de controlarlas y modificarlas tomando en cuenta las variaciones que se vayan presentando durante la implantación y ejecución del modelo. Finalmente después de que la decisión final seleccionada haya pasado por un exhaustivo proceso de análisis debe generar la optimización del resultado deseado.

#### *4.2.2 Modelo de racionalidad limitada*

El modelo de racionalidad limitada señala que las personas son solo parcialmente racionales y que, de hecho, actúan según impulsos emocionales no totalmente racionales en muchas de sus acciones. Se considera que las decisiones racionales están limitadas por tres dimensiones: 1) la información disponible, 2) la limitación cognoscitiva de la mente individual y 3) el tiempo disponible para tomar la decisión.

##### *4.2.2.1 Supuestos del modelo*

Según Terry y Franklin (1985), el modelo de racionalidad limitada está basado en las siguientes suposiciones:

a) Las personas no tratan de optimizar, escogen la primera alternativa que satisfaga su nivel de aspiraciones.

b) Las personas que toman decisiones utilizan la heurística para reducir grandes problemas a más simples, de modo que se puedan tomar más rápido las decisiones (p.339).

Los supuestos del modelo de racionalidad limitada asumen que en ocasiones las personas no siempre tratan de optimizar, esto se debe a que no cuentan con los suficientes recursos para hacerlo, ya sea, porque carecen de la información necesaria y suficiente tiempo; o debido a otras circunstancias como capital limitado, personal insuficiente, las condiciones en que se encuentra la maquinaria, etc. esto ocasiona que se tomen decisiones no para optimizar resultados sino para satisfacer necesidades.

#### *4.2.2.2 Pasos para tomar una decisión según este modelo*

Según Terry y franklin (1985), los pasos para tomar una decisión de acuerdo con el modelo de racionalidad limitada son:

1. Fije el objetivo que va a obtener o defina el problema que va a solucionar.
2. Establezca un nivel apropiado de aspiración o un nivel de criterio apropiado.
3. Utilice la heurística para reducir el problema a una sola alternativa.
4. Si no puede identificar una alternativa viable:
  - 4.1 Rebaje el nivel de aspiración.
  - 4.2 Comience a buscar una nueva solución.
5. Después de identificar una alternativa viable, evalúe para determinar su aceptabilidad.
6. Si la alternativa identificada no es aceptable, comience a buscar una nueva solución.
7. Si la alternativa identificada es aceptable, implemente la solución (p.p. 340-341).

De forma secuencial los pasos para tomar una decisión de acuerdo a este modelo implican: determinar el objetivo que se pretende alcanzar, este objetivo debe de estar orientado a brindar una solución (no optima) al problema que enfrenta la empresa, establecer el nivel de aspiración que se pretende alcanzar, reducir el problema a una sola alternativa por medio de la heurística lo que implica innovar posibles alternativas.

Si por medio de la heurística no se identifica una alternativa viable se debe de reducir el nivel de aspiración, y posteriormente se debe de buscar una nueva solución, aunque esta solución presente un nivel de aspiración menor debe ser evaluada para determinar su aceptabilidad, es decir, aunque sea menor debe seguir dando solución al problema. Una vez que se ha determinado una alternativa aceptable se debe proceder a implementarla.

#### 4.3 Métodos modernos para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre

Un método es una forma de realizar algo en forma sistemática, organizada y estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de actividades para desarrollar una tarea. También podemos determinar un método como el procedimiento para llegar a un fin.

Existen una variedad de métodos para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. Los métodos que serán abordados en este capítulo son considerados modernos debido a su reciente aparición, tomando en cuenta que la palabra *reciente* en materia de economía puede abordar grandes períodos de tiempo, ya que, no cada año surgen métodos que sean útiles para la toma de decisiones.

##### *4.3.1 Análisis de riesgo*

El análisis de riesgo se lleva a cabo en una empresa como una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de estudios financieros y de seguridad para identificar riesgos (métodos cualitativos) y otras para evaluar riesgos (generalmente de naturaleza cuantitativa).

Koontz yWeihrich (1999), afirman lo siguiente:

Frente a decisiones que implican incertidumbre, lo inteligente es conocer el grado de naturaleza del riesgo que se corre por optar por cierto curso de acción. Una de las grandes ciencias de los métodos tradicionales de investigación de operaciones para la resolución de problemas es que muchos de los dato usados en un modelo son meras estimaciones, mientras que otros se basan en probabilidades. Lo común es instruir al personal especializado para que produzcan las “mejores estimaciones”. Sin embargo, se han desarrollado ya nuevas técnicas para una visión más precisa del riesgo.

Prácticamente todas las decisiones se basan en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales poseen un elemento de incertidumbre, pero también quizá, un alto grado de probabilidad. De este modo, lo acertado o no de lanzar un nuevo producto podría depender de ciertas variables básicas: el costo de introducción del producto, su costo de producción, la inversión de capital requerida, el precio que se le puede fijar al producto, las dimensiones del mercado potencial y la proporción del mercado total que este representará (p. 208).

El análisis de riesgo es el estudio de las causas de las posibles amenazas y probables eventos no deseados y los daños y consecuencias que se podrían producir al implementar una decisión o decisiones en la organización. Es muy común que este método sea utilizado en materias de introducción de nuevos productos o servicios aunque este análisis es beneficioso y recomendado para cualquier área de la empresa. Al analizar el riesgo no debe descartarse que hay empresas que asumen mayor riesgo que otras, esto se debe en gran medida a la cultura organizacional y el nivel de interés y compromiso con el cumplimiento de los objetivos.

### 4.3.2 *Árbol de decisiones*

La metodología del árbol de decisión se basa en separar estimados, desde consecuencias hasta costos y las empresas suelen utilizar este diagrama para determinar políticas empresariales o como herramienta para la solución de problemas por parte de los empleados. Su objetivo es emplear distintos panoramas y poder seleccionar un bajo números de propuestas objetivas, evitando la combinación de emociones.

Según Koontz yWeihrich (1999):

Una de las mejores formas de analizar una decisión consiste en utilizar el denominado árbol de decisión. Los arboles de decisión presentan bajo la forma de un árbol los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades existentes en los diversos cursos posibles. Existe un problema muy común que se presenta en los negocios cuando se introduce un nuevo producto. Los administradores deben decidir si es necesario instalar equipos permanentes costosos para asegurar la producción al costo más bajo posible o utilizar equipos más baratos y temporales que representarán un costo de fabricación más alto pero menor inversión de capital y menores pérdidas si el producto no se vende tan bien como se ha estimado.

El método del árbol de decisión permite apreciar, al menos, las alternativas principales y el hecho de que las decisiones posteriores quizá dependan de acontecimientos futuros. Al incorporar al árbol las probabilidades de diversos acontecimientos, los administradores también pueden comprender la verdadera probabilidad de que una decisión conduzca a los resultados deseados. La “mejor estimación” puede resultar muy riesgosa. Hay una cosa segura: los árboles de decisión y las técnicas similares sustituyen a los juicios amplios al concentrarse en los elementos importantes de la decisión, al resaltar las premisas frecuentemente ocultas y al mostrar el proceso de razonamiento mediante el cual se toman decisiones en condiciones de incertidumbre(p.p. 208-209).

Este método permite evaluar una serie de alternativas principales con el fin de escoger la que más se adecúe a las necesidades y problemas que afectan a la empresa. Aunque este método se ejecuta en condiciones de incertidumbre, facilita la comprensión de que si una decisión conducirá o no a los resultados esperados. El árbol de decisión ayuda al encargado de tomar decisiones a encontrar la mejor respuesta, de la mejor forma y al menor costo posible.

#### *4.3.3 Teoría de la preferencia o de la utilidad*

Las preferencias son asumidas como una elección real o imaginaria entre ciertas alternativas y la posibilidad de ordenarlas. La teoría de la preferencia o de la utilidad parte de este enfoque, es decir, se basa en las diferentes preferencias que puede presentar el gerente como tomador de decisiones.

Según Koontz yWeihrich (1999):

Se basa en la idea de que las actitudes individuales hacia el riesgo varían: algunas personas solo están dispuestas a correr riesgos más pequeños que los que señala las probabilidades (personas con aversión al riesgo) y otras están dispuestas a correr riesgos mayores (apostadores).

Aunque aquí se le menciona comola “teoría de la preferencia”, esta técnica se denomina en un sentido más clásico como “teoría de la utilidad”. Las probabilidades puramente estadísticas, como se aplican a la toma de decisiones descansan sobre la suposición de que los encargados de tomar las decisiones las seguirán (p.p. 209-210).

La teoría de la preferencia o de la utilidad puede considerarse como un método subjetivo, ya que, sus resultados no pueden ser medibles ni tampoco predecibles, estos varían de acuerdo con las preferencias que pueda el gerente o equipo encargado de tomar las decisiones en la organización. Este método toma en

cuenta la medida de aversión al riesgo que tienen las personas, aspecto que es de suma importancia cuando se toman decisiones en cualquier condición, especialmente en condiciones de incertidumbre.

#### 4.3.4 Método Creativo

El modelo creativo parte del enfoque de que las gerentes deben de tener la capacidad y poder para desarrollar nuevas ideas cuando las situaciones lo ameriten. Pocas veces el proceso creativo es sencillo y lineal. Por lo general consta de cuatro fases que se traslapan e interactúan entre sí, estas fases son: 1) depuración inconsciente, 2) intuición, 3) conocimientos internos 4) formulación lógica.

##### 4.3.4.1 Depuración inconsciente

La fase de la depuración inconsciente requiere de un alto grado de dedicación al problema que se está tratando de dar solución ya que por lo general este se encuentra confuso en la mente.

De acuerdo a Koontz yWeihrich (1999):

La primera fase, la *depuración inconsciente*, resulta difícil de explicar porque se encuentra más allá del estado consciente. Por lo general, esta depuración requiere dedicación al problema, que puede estar confuso en la mente. Sin embargo, los administradores que trabajan con limitaciones de tiempo frecuentemente toman decisiones en forma prematura en lugar de hacer frente, con profundidad a problemas ambiguos y mal definidos (p.p. 213-214).

En esta fase es fundamental para el gerente o personal encargado de tomar decisiones el poder ordenar las ideas de forma que se pueda determinar cuál es realmente el problema al que se le está tratando de dar solución. Esta fase es considerada una de las más complicadas debido al complejo estudio de la mente humana.

#### 4.3.4.2 Intuición

La intuición describe el conocimiento que es directo e inmediato, sin intervención de aspectos como la deducción, el estudio, análisis, razonamiento, etc. Se considera que la intuición no sigue un camino racional para su ejecución y por lo tanto no puede explicarse en su totalidad.

Koontz yWeihrich (1999), afirman:

La segunda fase, la *intuición*, relaciona el inconsciente con el consciente. Esta etapa puede incluir una combinación de factores que en un principio puedan parecer contradictorios. Por ejemplo, en la década de 1920, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura con divisiones descentralizadas y un control centralizado, lo cual parecería contradecirse entre sí. Sin embargo, la idea tiene sentido cuando se reconocen los principios fundamentales de 1) dar la responsabilidad de las operaciones al gerente general de cada división y 2) mantener un control centralizado en las oficinas centrales sobre ciertas funciones. Se necesitó de la intuición de dos grandes líderes corporativos para que estos dos principios pudieran interactuar en el proceso administrativo.

La intuición necesita tiempo para operar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Por lo tanto, es necesario meditar el problema. Son varias las técnicas que fomentan el pensamiento intuitivo, como la tormenta de ideas y la sinéctica (p.214).

Esta fase se caracteriza por relacionar al consciente con el inconsciente, lo que puede parecer contradictorio. Llevar a cabo esta fase se requiere de tiempo para que esta pueda ser debidamente operada. La fase de la intuición implica la percepción de la situación que está enfrentando la empresa con el fin de tomar una que brinde una adecuada solución.

#### 4.3.4.3 *Conocimientos internos*

La fase de los conocimientos internos, son el resultado de un trabajo intenso, ya que, por lo general representan las ideas que un gerente ha venido acumulando de acuerdo a su nivel de experiencia, grado académico, lectura, estudios extracurriculares, etc.

Según Koontz yWeihrich (1999):

Los *conocimientos internos*, la tercera fase del proceso creativo, en su mayor parte son el resultado de un trabajo intenso. Por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto utilizable, un nuevo servicio o un nuevo proceso. Lo interesante es que los conocimientos internos se presentan en ocasiones en que los pensamientos no se centran directamente en el problema bajo estudio. Más aún, los nuevos conocimientos quizá solo duren unos pocos minutos y los administradores eficaces pueden beneficiarse si tienen a la mano papel y lápiz para tomar notas de sus ideas creativas (p.214).

Los conocimientos internos generalmente pueden surgir en situaciones en las que no precisamente se está pensando en darle solución a la problemática que se enfrenta, por lo cual es de suma importancia tener a mano herramientas que sirvan para grabar dichos conocimientos antes de que su durabilidad se fugue.

#### 4.3.4.4 Formulación lógica

El proceso creativo de toma de decisiones no solo consiste en generar soluciones alternativas innovadoras, sino que también pretende que estas soluciones estén adecuadas a los objetivos que la empresa pretende alcanzar, los cuales están orientados a brindar soluciones correctas, por lo tanto, se debe de llevar a cabo una formulación lógica.

De acuerdo a Koontz yWeihrich (1999):

La última fase del modelo creativo es la *formulación lógica*, o la *verificación*. En esta etapa es necesario comprobar los conocimientos mediante la lógica o la experimentación. Esto se puede lograr mediante el trabajo continuo sobre una idea o solicitar críticas de otros. Por ejemplo, se necesitaba comprobar contra la realidad organizacional la idea de descentralización de Brown y Sloan (p.214).

La formulación lógica brinda al gerente encargado de tomar decisiones un mayor grado de discernimiento sobre los posibles resultados que pueden generarse a raíz de la implantación de la decisión establecida, para llevar a cabo esta fase se deben de tomar en cuenta la experimentación y la lógica, con el fin de que la decisión puede ser evaluada y controlada.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo investigativo en el que se abordado el tema de la toma de decisiones se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Existe incidencia de la fase de la organización con la toma de decisiones, ya que esta, repercute directamente con el rumbo de la misma. Puesto que el proceso de la toma de decisiones empresarial se establece tomando en cuenta los aspectos generales de la organización, estudiar la relación que existe entre sí, tomando en cuenta los niveles, tipos de decisión así como también todos los aspectos que entrelazan a la empresa en sí para luego hacer efectivo algún modelo o método que sea el más acertado para el problema sobre el cual se pretende tomar una decisión.

La estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano. Una adecuada estructura organizacional, reforzada con sus principios básicos y herramientas, facilita la realización de una correcta toma de decisiones.

La toma de decisiones y la organización se relacionan de muchas maneras y de forma recíproca, es decir, una adecuada estructura organizacional facilita el proceso de toma de decisiones, así como la comunicación para transmitir dentro de la empresa la decisión implantada. Por otro lado tomar decisiones acertadas permite alcanzar los objetivos organizacionales, fortalece la organización, la estructura, la cultura organizacional, etc. siempre tomando en cuenta el tipo de decisión que sea implantada.

El proceso de toma de decisiones es la clave fundamental para encontrar e implantar una correcta decisión, lo cual permitirá no solo la solución de problemas, sino también facilitara el alcance de los objetivos que persigue la empresa. Para ello el encargado el tomador de decisiones deberá afrontar diferentes condiciones y utilizar diversos estilos y tipos de decisiones según los problemas que hayan sido identificados.

Los métodos y modelos diseñados para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones, son herramientas de gran importancia para los tomadores de decisiones, ya que, le facilitan a éstos la información y estructuras para que desempeñen de forma eficiente sus funciones relacionadas con tomar decisiones. Estos métodos y modelos ayudan a tomar decisiones racionales o en condiciones de incertidumbre e incluso en condiciones en las cuales se necesite llevar a cabo un proceso creativo para tomar decisiones innovadoras. Cada método y modelo resulta pertinente de acuerdo a la situación que enfrente la empresa, tomando siempre como base el problema que se debe solucionar, los objetivos que se desean alcanzar y el nivel de riesgo que se pretende tomar.

## BIBLIOGRAFIA

Brown Warren, B. & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

Crosby, P. (1989). *La Organización permanentemente exitosa*. México: Mc-Graw Hill/ Interamericana de México

Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. (tercera edición). México: Mc Graw Hill.

Gallagher, C. & Watson, H. (1982). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*. México: Mc Graw Hill

Gavilanes, J. (30 de junio del 2012). *Niveles Jerárquicos de la Empresa u Organización*. México: Niveles de la empresa

Hastie (1998) *Las técnicas de la comunicación*. México: Iberoamericana.

Huber, P. (1996). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Argentina: Pearson Prentice Hall.

IEEM (30 de Octubre del 2012). *Toma de decisiones*. México: Revista de negocios del IEEM.

Koontz, H. & Wehrich, H. (1999). *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. & Wehrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global*. (Decimotercera edición). China: Mc Graw Hill.

Ortiz Gill, C. (1965). *La comunicación*. México: McGraw Hill.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (décima edición). México: Pearson.

Robbins, S. & DeCenzo, D. (2008). *Supervisión* (quinta edición). México: Pearson Educación.

Scaalan & Burtk. (1978). *Administración: Curso para nuevos gerentes*. México: LimusaWiley.

Schermerhorn, J. Hunt, J.&Osborn, R. (2006). *Administración de las empresas*. México: LimusaWiley.

Stoner, J.Freeman, R.& Gilbert J. (1994). *Administración* (quinta edición). México: Pearson Prentice Hall.

Stoner, J. Freeman, R & Gilbert, D. (1996). *Administración* (sexta edición). México: Pearson Prentice-Hall.

Stoner, J. &Wankel, C. (1989). *Administración: (tercera edición)*. México: Prentice- Hall.

Terry, G. & Franklin, S. (1985). *Principios de administración*. México: Grupo editorial Patria.