

LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

AUTOR: MYRNA ZAMORA GUTIÉRREZ



San Marcos

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
La toma de decisiones en la administración de organizaciones.....	2
Racionalidades en la toma de decisiones.....	4
La Teoría de las Perspectivas de la toma de decisiones	7
Modelos para la toma de decisiones: Modelo de Kepner – Tregoe.....	10
Modelos para la toma de decisiones: Modelo Vroom y Yetton.....	13
Modelos para la toma de decisiones: Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret	18
Herramientas para la toma de decisiones.....	19
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	22
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23



INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es una actividad inherente al ser humano. Siempre estamos decidiendo, incluso cuando decidimos no decidir. Numerosos modelos han surgido para ayudarnos con la toma de decisiones en las organizaciones; muchos de ellos basados en modelos matemáticos y estadísticos.

Recientemente, un psicólogo ganó un premio Nobel de economía, mediante la explicación del comportamiento irracional de las personas cuando tomamos decisiones.

En este tema, exploraremos diversos conceptos sobre la toma de decisiones, entre ellos analizaremos la teoría que le hizo merecedor al premio Nobel a Daniel Kahneman, la teoría de las perspectivas.

Los invito a que estudiemos juntos la información que nos ayudará a tomar mejores decisiones organizacionales y a buscar información complementaria, ya que esta es una de las competencias más valoradas.

La toma de decisiones en la administración de organizaciones

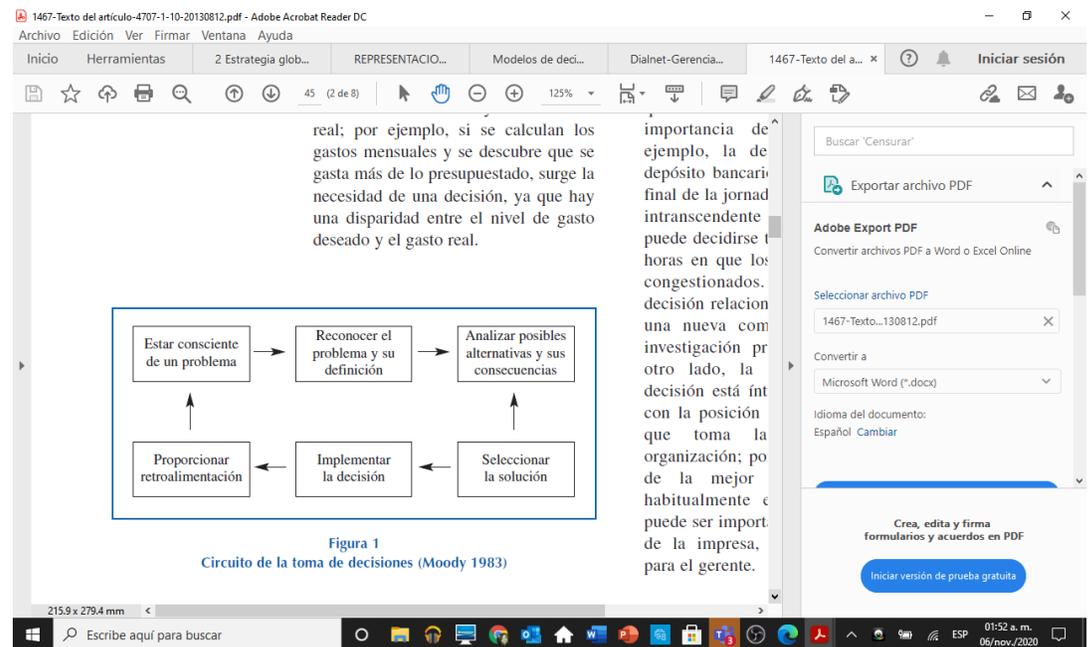
Para Omar Aktouf "La decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al

decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria".

Anderson, Sweeney y Williams (1999) definen el término “decidir” como un proceso estructurado que resulta de un proceso mental (cognoscitivo), de la selección de una acción entre varias alternativas o, simplemente, de manifestar una opinión.

Mintzberg et al. analizan el proceso y aporta las rutinas de identificar, diagnosticar, investigar, diseñar, proyectar, evaluar/elegir y autorizar, y lo define como “un proceso que está razonablemente bien definido (en diagramas, con notación matemática, en papel o computadora)”.

Fernando Lámbarry Vilchis, Luis Arturo Rivas Tovar, María del Pilar Peña Cruz



The screenshot shows a PDF document in Adobe Acrobat Reader. The main content includes a paragraph of text and a flowchart. The flowchart, titled 'Figura 1 Circuito de la toma de decisiones (Moody 1983)', consists of six boxes connected by arrows in a clockwise cycle: 'Estar consciente de un problema' (top left), 'Reconocer el problema y su definición' (top middle), 'Analizar posibles alternativas y sus consecuencias' (top right), 'Seleccionar la solución' (bottom right), 'Implementar la decisión' (bottom middle), and 'Proporcionar retroalimentación' (bottom left). The sidebar on the right contains search and export options, including 'Exportar archivo PDF' and 'Adobe Export PDF'.

Fernando Lámbarry Vilchis, Luis Arturo Rivas Tovar, María del Pilar Peña Cruz

Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Archivo Edición Ver Firmar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas 2 Estrategia global ... REPRESENTACIONE... Modelos de decisio... x

4 / 29 125%

Figura 1. Principales teorías de los procesos de toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de Martin y Hanlon (2007).

Escribe aquí para buscar

01:29 a. m. 06/nov./2020

Fernando Lámbarry Vilchis, Luis Arturo Rivas Tovar, María del Pilar Peña Cruz

Racionalidades en la toma de decisiones

El modelo racional recomienda una serie de fases que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), comentan que una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Este modelo se enfoca en los medios- cómo lograr de mejor manera una o más metas-. A continuación, se muestra el modelo, considerando las aportaciones de Robbins y Coulter (2000), y Hellriegel, Jackson y Slocum (2005).

Las fases del modelo racional son:

1. **Definir y diagnosticar el problema.** Implica: Identificar y

supervisar numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuáles contribuyen al problema o los problemas. La interpretación exige evaluar los factores percibidos y determinar las causas del problema real, no sólo los síntomas. Es fundamental plantear preguntas de sondeo.

2. **Establecer metas.** Señalan la dirección hacia la que deben de orientarse decisiones y acciones.
3. **Buscar soluciones alternativas.** Significa la búsqueda de medios alternos para lograr los objetivos. Implica buscar información adicional, reflexionar con creatividad, consultar expertos, emprender investigaciones y acciones similares.
4. **Comparar y evaluar decisiones alternativas.** Una vez identificadas las soluciones alternas, deben compararse y evaluarse. Se deben considerar los resultados esperados y el costo de cada acción.
5. **Elegir entre soluciones alternativas.** La capacidad para seleccionar soluciones alternativas podría parecer sencilla. Sin embargo, resulta difícil cuando el problema es complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre.
6. **Poner en práctica la solución seleccionada.** Incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Si la solución seleccionada no puede ponerse en práctica por alguna razón, debería considerarse otra.
7. **Seguimiento y control de los resultados.** Requiere que los individuos o equipos controlen las actividades de la puesta en práctica y den seguimiento con la evaluación de los resultados. Se requiere una acción correctiva si no se han producido resultados satisfactorios.



Premisas del modelo racional

1. **Claridad del problema.** El problema es claro y sin ambigüedades. Se asume que quien toma decisiones tiene información completa concerniente a la situación de la decisión.
2. **Orientación hacia la meta.** En la toma de decisiones racional no existe conflicto alguno con la meta.
3. **Opciones conocidas.** Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios relevantes y lista todas las alternativas viables. Está consciente de todas las posibles consecuencias de cada alternativa.
4. **Preferencias claras.** Racionalmente se asume que los criterios y alternativas pueden clasificarse de acuerdo con sus alternativas
5. **Preferencias constantes.** Se asume que los criterios específicos de decisión son constantes y que los pesos que le son asignados son estables con el tiempo.
6. **No existen restricciones de tiempo o costo.** El tomador de decisiones puede obtener información completa acerca de los criterios y alternativas, ya que se supone que no está sujeta a límites de tiempo ni de costo.
7. **Beneficios máximos.** El tomador de decisiones escogerá la alternativa que produzca el valor más alto percibido.

Aunque tomar una decisión no es un ejercicio de racionalidad, sino una ejecución ordenada y eficaz de una secuencia de acciones. En la práctica de las organizaciones, teniendo en cuenta la importancia de los riesgos y las limitaciones dentro de los cuales se debe tomar la decisión, a menudo no resulta posible o conveniente explorar todas las alternativas y evaluar analíticamente todas las consecuencias. Podemos confiar en la experiencia y en el juicio de los decisores, que renuncian a perseguir una solución óptima por una simplemente satisfactoria. Hablamos en este caso, usando una expresión creada por Herbet Simon, de “racionalidad limitada”.

Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales.

Recuperado de: www.itson.mx > Documents >
administracion_general

La Teoría de las Perspectivas de la toma de decisiones

Kahneman introduce un modelo enriquecido sobre el criterio de la utilidad esperada, introduciendo la importancia del punto de referencia en la toma de decisiones. Es decir, no sólo se trata de un valor subjetivo (la utilidad) sino que además la toma de decisiones depende de la fijación de un punto de referencia ligado a cada decisión.

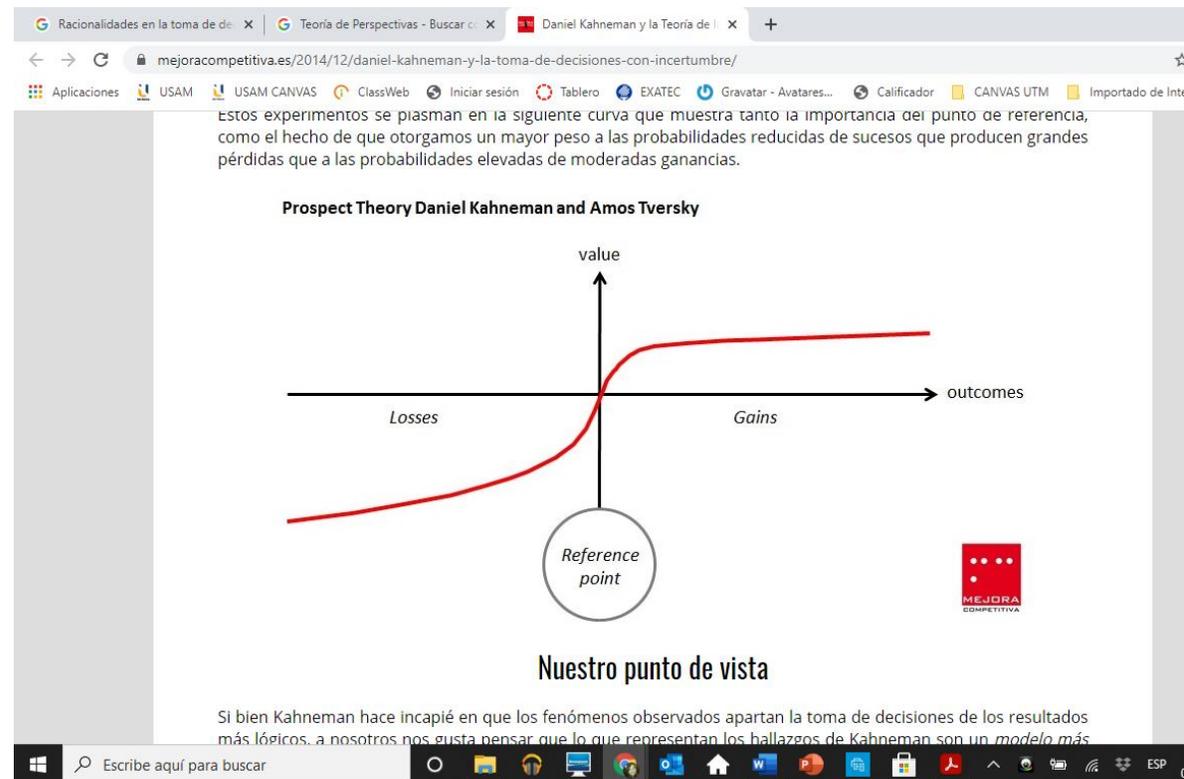
Los experimentos de Kahneman apuntan a que el punto de referencia no es el resultado de la realidad previa a la decisión, sino que resulta del propio contexto en el que se formula la decisión.

A modo de ejemplo, si a una persona se le presentan dos opciones: la primera un 100% de ganar 9.499 €, y la segunda un 95% de ganar 10.000€ (que lleva implícita la posibilidad en un 5% de no ganar nada). La inmensa mayoría de las personas se decanta por un 100% de posibilidades de ganar 9.499 €, pese a que probabilísticamente, la segunda opción cuenta con un valor esperado superior, y que ambas suponen una ganancia neta para la persona que toma la decisión.

Esto es así, porque se toma como punto de referencia el valor más claro, el más seguro, en este caso el de 9.499 €, y frente a este se examina el otro escenario como un 5% de probabilidad de perder toda esta cantidad o un 95% de ganar 501 € más. El peso (la desutilidad) que se da al escenario negativo supera con mucho al que se da al positivo, decantando nuestra decisión hacia el escenario más seguro.

Estos experimentos se plasman en la siguiente curva que muestra tanto la importancia del punto de referencia, como el hecho de que otorgamos un mayor peso a las probabilidades reducidas de sucesos que producen

grandes pérdidas que a las probabilidades elevadas de moderadas ganancias.



Si bien Kahneman hace hincapié en que los fenómenos observados apartan la toma de decisiones de los resultados más lógicos, a nosotros nos gusta pensar que lo que representan los hallazgos de Kahneman son un modelo más completo de la toma de decisiones que está por descubrir, en el que se valoran otros aspectos de nuestra percepción más allá de los puramente lógicos.

El ejemplo anterior con el que ilustrábamos la Teoría de las Perspectivas resulta llamativo desde un punto de vista puramente lógico, pero de sentido común cuando se consideran las emociones relacionadas con los escenarios de fuertes pérdidas frente a aquellas relacionadas con los de moderadas ganancias. De esta forma, cuando se contemplan las emociones en la toma de decisiones también se explica perfectamente

el valor de la defensa del status-quo, o de la estabilidad emocional frente a la promesa de una mejora puramente económica.

Nos parece en definitiva que el modelo no refleja otra cosa que el papel de nuestro pensamiento intuitivo (guiado por nuestras capacidades de empatía y por nuestras propias emociones), como complemento de nuestro pensamiento lógico (guiado por nuestras capacidades de análisis y por nuestra experiencia).

El hecho de que asociemos un valor superior a sucesos que implican fuertes pérdidas, pese a que cuenten con una baja probabilidad (p.ej. el hecho de morir en un atentado terrorista), no se justifica desde un punto de vista lógico, pero sí lo hace perfectamente desde un punto de vista empático, derivado de las enormes consecuencias emocionales de este escenario. Desde este punto de vista, es fácil entender que los esquemas de decisión que utilizamos para valorar un suceso de fuertes consecuencias emocionales sean diferentes que aquéllos que utilizamos para un suceso que no implica riesgos personales. A modo de ejemplo, una pequeña probabilidad de perder a un hijo en una operación resulta intolerable para cualquier padre, que la valorará con seguridad utilizando esquemas de decisión diferentes a los que emplea cuando valora p.ej. la probabilidad de jugar a la lotería.

Por todo lo anterior, nos parece que más que *sesgos o prejuicios cognitivos* (término que utiliza Kahneman para definir fenómenos que intervienen en nuestra toma de decisiones y que alejan el resultado de estas de una lógica total), los resultados de los experimentos de Kahneman apuntan a un modelo más complejo de toma de decisiones, que conduce en la mayor parte de los casos a resultados útiles «vitalmente» hablando y que está por descubrir. Entendemos que este nuevo modelo necesariamente pasará por romper aún más con el pensamiento lógico como única fuente de verdad en la toma de decisiones.

Tomado de <https://www.mejoracompetitiva.es/2014/12/daniel-kahneman-y-la-toma-de-decisiones-con-incertumbre/>

Modelos para la toma de decisiones: Modelo de Kepner – Tregoe

El método Kepner Tregoe para tomar decisiones es una metodología estructurada para obtener, priorizar y evaluar información. Fue desarrollada por Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe en los años 60. También conocido como matriz Kepner Tregoe o matriz del perfil competitivo. Es un modelo racional muy respetado en los círculos de gestión empresarial.

Un aspecto importante del método Kepner Tregoe es la valoración y priorización del riesgo. De manera que la idea no es encontrar una solución perfecta sino más bien la mejor opción posible, basada de hecho, en lograr el resultado con las mínimas consecuencias negativas. Se comercializa como una forma de tomar decisiones imparciales, en la que se dice que limita los sesgos conscientes e inconscientes que desvía la atención fuera de los resultados.

Hay cuatro pasos básicos cuando usamos el método Kepner Tregoe para tomar decisiones:

1. Análisis de la Situación- se usa para clarificar la situación, esbozar una línea general del asunto y elegir una dirección.
2. Análisis de Problemas - aquí es donde los problemas se definen y se determinan sus causas.
3. Análisis de Decisiones - se identifican las alternativas y se analiza el riesgo de cada una.
4. Análisis de Problemas Potenciales - se hace un escrutinio de la mejor de las alternativas frente a los problemas potenciales y las consecuencias negativas, y se proponen acciones para minimizar el riesgo.

Siguiendo paso a paso, el método Kepner Tregoe para tomar decisiones nos permite usar las habilidades de pensamiento crítico considerando los muchos factores posibles que pueden ser vitales para tomar una decisión.

Análisis de decisión de Kepner Tregoe

Elaborar una declaración sobre la decisión

- incluye no sólo el resultado deseado sino también la acción requerida.

Definir:

- Los requerimientos estratégicos - 'debo tener'
- Objetivos operacionales - 'quiero tener'
- Restricciones - límites en el sistema

Listado de objetivos y asignación de valores relativos
decisión making Kepner Tregoe 1

Listado de alternativas

- Generar tantas rutas de acción potenciales como sean posibles tanto si son viables como si no en un primer momento.

Puntúa cada alternativa

- Primeramente, elimina cualquier alternativa que no encaja con los "debo tener".
- Ve a través de cada alternativa, una por una, considerando cada una frente a "deseo" en una escala del 1 al 10.
- Después, multiplica el valor del objetivo por la puntuación de la satisfacción para obtener la puntuación del valor.

decision making Kepner Tregoe 2

- Repite esto para cada alternativa

Elige las dos o tres alternativas más altas y considera los problemas potenciales y los efectos negativos de cada una.

Considera cada alternativa frente a todos los efectos negativos. - Uno cada vez de nuevo, comparando alternativas frente a los efectos adversos, puntuando por probabilidades e importancia.

decision making Kepner Tregoe 3



Analiza la puntuación del valor frente la clasificación de la adversidad de cada uno y elige la puntuación más alta.

Considera la opción ganadora frente a cada consecuencia negativa y sugiere un plan de acción para minimizar los efectos adversos.

Pros y contras

Esta aproximación sistemática, paso a paso, hace fácil realizar el análisis de decisión Kepner Tregoe. Puede ser muy útil cuando hay muchas opciones potenciales para tener en cuenta y también cuando hay mucho posibles efectos no deseados. Parte de este método es la habilidad de minimizar algunos de los efectos negativos.

Aunque es ofrecida como una matriz de decisión imparcial, alguien tiene que decidir la importancia relativa de los objetivos, la probabilidad de que ocurran las reacciones adversas y la importancia relativa de cada una de esas reacciones. Es difícil creer que no habrá ninguna parcialidad en ello de todas maneras

El modelo Kepner Tregoe elige un resultado y también cómo exactamente debería lograrse dicho resultado. Esto es frecuentemente problemático porque el universo frecuentemente tiene otros planes. Es decir que siempre hay imprevistos. Puedes tener uno o el otro, pero no los dos. Este modelo para tomar decisiones se ocupa de estos dos aspectos: resultado y pasos para obtener el resultado, sólo por la solución de problemas al final del proceso.

Realizar este proceso puede también tomar un tiempo considerable. También se requiere mucha paciencia y determinación

Tomado de: <https://www.decision-making-confidence.com/metodo-kepner-tregoe.html>

Modelos para la toma de decisiones: Modelo Vroom y Yetton

Los nombres de Vroom y Yetton han quedado asociados a una teoría sobre el liderazgo. Esta teoría fija su atención en las circunstancias para hacer frente a una situación de conflicto. Ellas definen el papel del líder para buscar una solución. Se habla de la dinámica en la toma de decisiones grupales. De ahí su interés para la psicología y la sociología aplicadas a la industria.

Las organizaciones empresariales, en su funcionamiento, dependen de las habilidades gerenciales desarrolladas por sus líderes. Hay en el ejercicio del liderazgo un repertorio variado de capacidades que dirigen, dinamizan y orientan las tareas emprendidas por un equipo profesional bien integrado.

El liderazgo colaborativo dentro del conjunto de tipos de liderazgo. La tipología de los líderes está determinada por varios factores. Son especialmente importantes los siguientes:

- Las funciones y responsabilidades asumidas por quien tiene el papel de líder dentro de la organización de la empresa.
- La naturaleza de las acciones habituales tomadas por un equipo profesional. Desde aquellas que son rutinarias y muy comunes en otras organizaciones hasta aquellas que abordan tareas de especial trascendencia o significación económica.
- La personalidad del líder está fundada en su carácter y la trayectoria profesional que lo identifica en la organización. El factor humano siempre juega un papel relevante cuando las responsabilidades se ven comprometidas con riesgos inminentes.
- La cultura de la empresa que imprime sobre todos sus cuadros una preferencia por un modo de hacer las cosas. Los modelos rígidos o fuertemente jerarquizados no tienen que ver con otros modelos donde se valora la participación y la iniciativa personal en todos los niveles.
- Las situaciones críticas que se pueden dar y el modo preferente

de hacerles frente en sintonía con las directrices de la gerencia y administradores. Para los escenarios complicados cada organización muestra un amplio repertorio de valores, hábitos y cultura de empresa.

Siguiendo estas variables se dan una gran variedad de liderazgos. Al tomar la orientación de las tareas y las características personales se pueden señalar cinco tipos comunes:

- Liderazgo de mayorías. Las decisiones se ajustan a un diálogo o discusión donde todas las posturas son escuchadas y se busca una solución final de consenso entre ellas.
- Liderazgo colaborativo. Es un liderazgo donde hay funciones distinguibles por la responsabilidad que asumen. Antes de tomar una decisión se escuchan las posibles alternativas con recepción de cualquier tipo de aportación en información, compromiso o iniciativa.
- Liderazgo adaptable. Este liderazgo se caracteriza por oscilar entre distintas metodologías para tomar decisiones en función de la naturaleza del tema tratado.
- Liderazgo inercial o pasivo. Es un liderazgo donde los colaboradores o trabajadores tienen poca relevancia en la toma de decisiones. Aunque hay un margen para la improvisación o seguir hábitos asentados de autonomía, los permisos pueden ser revocados en cualquier momento.
- Liderazgo jerárquico o de autoridad. Se trata de un liderazgo fuertemente marcado por el organigrama empresarial. Las decisiones bajan por la pirámide de poder como la corriente eléctrica por una instalación de suministro.

Las aportaciones de Vroom y Yetton para el trabajo colaborativo El trabajo colaborativo hace hincapié en la importancia de la interacción de cada trabajador con los miembros de su equipo. Por encima de sus habilidades o capacidades se busca un protagonismo colectivo en la toma de decisiones. También en las tareas habituales de la empresa.

Los líderes en esta orientación deben poseer la capacidad de modificar las pautas sobre cualquier guion previamente escrito. El líder asiste al grupo para animar, orientar e impulsar los emprendimientos y cede en el grupo la mayor parte del protagonismo.

Vroom y Yetton elaboraron un modelo de toma de decisiones para facilitar la labor del líder. Se determina, con un sistema cerrado, el modo más eficaz de solución mediante una elección entre cinco procesos bien definidos.

El sistema cerrado está compuesto por una serie de siete preguntas sucesivas para las que solo hay una respuesta positiva o afirmativa. Al seguir el procedimiento se llega al proceso indicado para la situación planteada.

Las cinco situaciones alternativas sobre las que hay que elegir

- **Autocrática I:** de responsabilidad y autoridad absoluta. El líder, en este caso, toma la cuestión en trámite, la información disponible y de forma individual plantea una solución sin otras asistencias.
- **Autocrática II:** de posible asistencia para aportar información por los demás miembros del equipo. En ningún caso se solicita consejo, opinión, parecer o alternativas de actuación.
- **Consultiva I:** hay un traslado individual de información, ideas y sugerencias, pero es el líder el que toma de forma independiente y responsable la decisión final.
- **Consultiva II:** hay una puesta en común colectiva sobre la cuestión planteada. El líder opera en el grupo como un miembro más, pero después elige la solución bajo su criterio y responsabilidad.
- **De grupo:** el líder participa en las reuniones de grupo para encontrar una solución y solo interviene para conducir las conversaciones hacia una respuesta unificada de grupo o de consenso.

Para llegar a uno de estos cinco grupos se sigue un procedimiento de árbol de decisión siguiendo una lista de preguntas sucesivas. Las



respuestas positivas o afirmativas van orientando el camino para llegar a la solución definitiva. Este procedimiento no tiene otro fin que ahorrar tiempo y seguir una pauta que, en circunstancias ideales, está pensada para ser la más eficaz y productiva.

Las siete preguntas ordenadas que dan con la mejor solución, cómo en un checklist hay que responder, con un sí o un no, a las siguientes preguntas (es importante respetar el orden):

- ¿Hay en juego un servicio que exija una alta responsabilidad o que sea crítica para la economía de la empresa? Hay que dimensionar correctamente la importancia de cualquier incidencia. Tanto perjudica la indolencia como a reacción exagerada.
- ¿El líder cuenta con los datos y conocimiento suficiente para resolver el problema? La información nunca debe estar lejos de la persona que ostenta la máxima responsabilidad para enfrentar un problema.
- ¿La cuestión planteada está correctamente definida, sus términos e interpretaciones están bien delimitados, las alternativas de solución están claras? Es importante expresar las cuestiones y evitar tanto ser inexactos como incompletos.
- ¿Existe una participación obligada por parte de los miembros del equipo para que las soluciones sean factibles? El funcionamiento interno de una empresa debe estar sobre la mesa para contar con la participación de los difícilmente reemplazables.
- Si el líder realiza las acciones correctoras sin contar con nadie, ¿se produce un malestar entre los demás miembros del equipo? Hay que estar al corriente del ambiente del equipo y las posibles reacciones ante una acción inesperada de la dirección.
- ¿Para el caso planteado se da un consenso básico en las soluciones aplicables? El diálogo permite anticipar las posibilidades de llegar a una solución convergente con las posiciones de todos.
- ¿Las soluciones barajadas producen en los miembros del equipo diferencias insalvables con la mecánica de diálogo establecida? Es estar pendiente de las posibles líneas rojas y anticipar nuevos

conflictos.

Con las respuestas ordenadas a estas preguntas se configura un diagrama de flujo en el que se termina en una de las cinco situaciones comentadas antes. La solución viene totalmente determinada por la situación laboral y el efecto creado por una incidencia.

El valor de este modelo deriva de su carácter práctico y funcional. Sin embargo, debe ser completado con una filosofía del liderazgo consistente y bien asentada en la empresa. El día a día de las compañías es capaz de arrastrar las mejores intenciones por salidas improvisadas y sin demasiada estrategia.

Los rasgos que distinguen al liderazgo participativo.

Un buen líder participa de las sinergias que impulsan el esfuerzo de los talentos de una firma, con empatía y compañerismo. Sin embargo, también debe ser capaz de conservar un criterio diferenciado al de la mayoría. También, saber comunicar las razones que lo acompañan sin excesos con el ejercicio de autoridad.

Es un buen síntoma del funcionamiento de un equipo que las sugerencias o quejas de los compañeros del escalafón más bajo lleguen a la dirección. El carácter receptivo para interesarse por estos temas consolida los lazos de equipo profesional.

Una metodología evita la arbitrariedad de la dirección para un momento dado. Lo más importante es no perder la atención de que los mejores profesionales crezcan laboralmente. La consecución de metas y retos animan estas dinámicas. Por esto, resulta gratificante para la organización una forma homogénea, objetiva y estable de tratar las situaciones tensas.

Con el liderazgo idóneo no hay exoneración de la responsabilidad. Un líder capacitado asume los posibles errores de los acuerdos de la mayoría como de una decisión propia. La diferenciación marca una distancia que será muy difícil de salvar en otra ocasión. Para conseguir



estabilidad en esta función tan estratégica se imponen los caracteres generosos, comprometidos y que mantengan una buena dosis de audacia.

Como conclusión, el modelo de Vroom y Yetton facilita las tareas de los líderes a la hora de ordenar las actividades de su agenda. Permite aplicar un criterio muy eficaz de comportamiento colectivo frente a los cambios constantes y las incidencias graves. Los buenos resultados en recursos humanos conservan, en plenitud operativa, el mayor activo de una empresa.

<https://www.cerem.ec/blog/liderazgo-y-trabajo-colaborativo-el-modelo-de-vroom-yetton-jago>

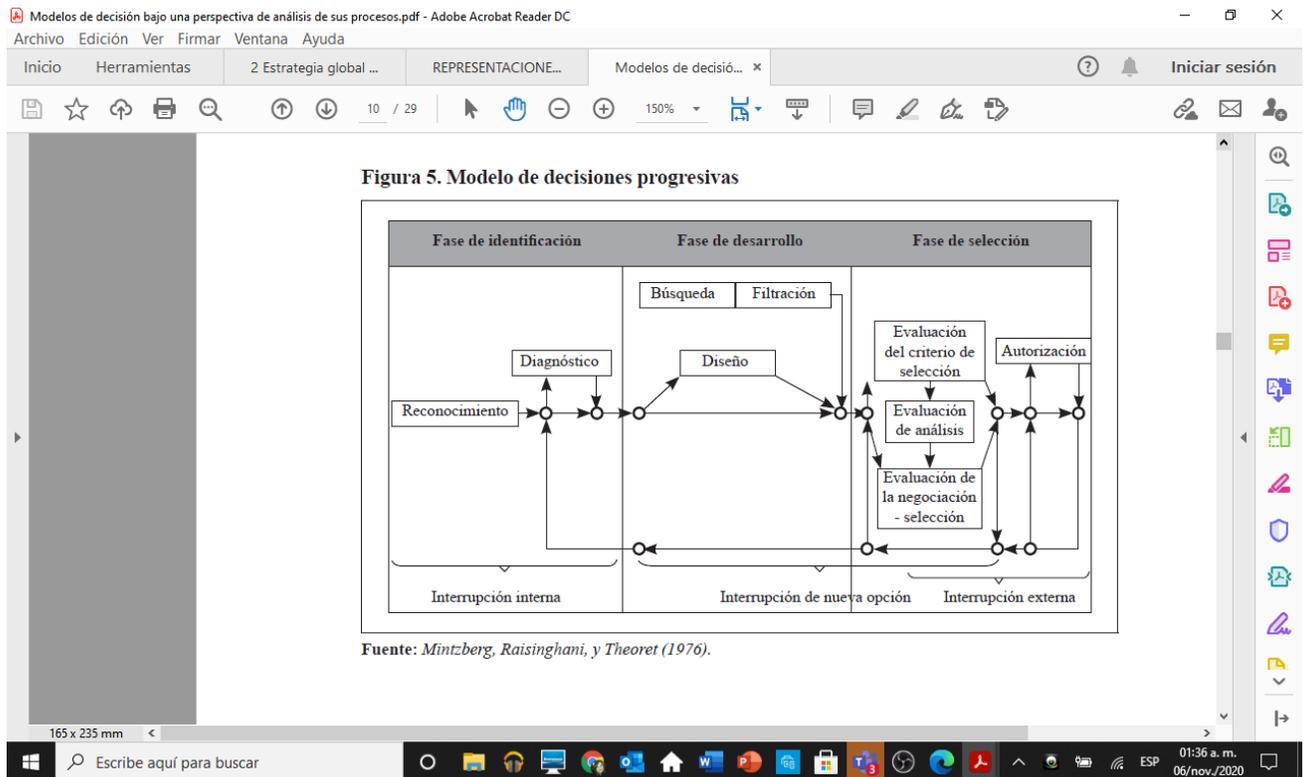
Modelos para la toma de decisiones: Modelo de Mintzberg, Raisinighani y Theoret

Modelo Mitzberg (1976)

Estructura del proceso: Mitzberg propone el modelo de decisiones progresivas, donde identifica una secuencia estructurada de actividades y de variables internas como externas del entorno (tiempo, política, desacuerdo, rotación de personal, etc.) que afectan las etapas secuenciales, haciendo que éstas regresen a estados anteriores del proceso mediante ciclos de interrupción (figura 5).

Entorno del proceso: Aunque considera un factor de riesgo inherente al proceso, es posible que éste se incremente sensiblemente si se presentan varios ciclos de interrupción en una determinada decisión, haciendo que se regrese a una fase previa. Interacción social: El proceso resta importancia al factor político del modelo Carnegie, pero establece una posibilidad de negociación en la fase de selección de la alternativa. Evidencia empírica: Propuesto en 1976, fue aplicado en Guillette Company (Daft, 2000).

Fernando Lámbarry Vilchis, Luis Arturo Rivas Tovar, María del Pilar Peña Cruz



Herramientas para la toma de decisiones

Las herramientas para la toma de decisiones pueden ser usadas en cualquiera de los modelos, sirven para organizar la información y poder tomar una mejor decisión. A continuación, se describen las más usadas:

Matriz de decisión

La matriz de decisión analiza de manera crítica las diversas opciones o alternativas disponibles antes de tomar una decisión. Para esto realiza un análisis comparativo que determina cual decisión se puede generarle un mayor beneficio a la organización o en su defecto, cual decisión reduce algún riesgo.

T-Chart o tabla T

Es una herramienta bastante útil para la toma de decisiones. Se trata de un análisis comparativo. En ella se estable los pros y los contras de las posibles alternativas que se tienen en cuenta para la toma de decisión.

Anotar de manera simple las ventajas y desventajas que puede generar alguna opción es una de las formas más correctas para abordar una problemática y tomar la decisión correcta.

Análisis de Pareto

¿Conoces el principio de Pareto? A este principio se le conoce como la regla de distribución 80-20, es decir, un análisis basado en conocimiento empírico en donde Pareto establece que la sociedad se divide en una fracción pequeña de personas que son dueños de la mayoría de las tierras y una fracción mucho mayor de personas que no son dueñas de nada.

Pareto le colocó cifras a esto. Es decir: 80% ante 20%. Desde luego que estas cifras no son exactas, pero dan una idea inequívoca de lo que sucedía en su época y lo que continúa sucediendo actualmente, en donde un pequeño grupo de personas son dueñas de casi todo el dinero del mundo, mientras muchísimas personas no poseen nada. De esta idea surgió el diagrama de Pareto o análisis de Pareto y es usado en las organizaciones al momento de tomar decisiones realmente importantes. Este diagrama permite ordenar los datos de manera descendente y de izquierda a derecha.

La idea de este diagrama es el de asignar prioridades. Esto quiere decir, que se considerará el 20% de los factores que contribuyen al 80% del crecimiento de la organización como los más prioritarios, dejando así al resto de factores en un segundo plano.

Análisis costo-beneficio

Ciertamente esta es otra de las herramientas para la toma de decisiones más importante para las organizaciones. Un análisis costo-beneficio nos permite evaluar el total de los costos que estarán intrínsecamente

vinculados con la decisión tomada.

En otras palabras, al pensar entre las diversas alternativas que se tienen para el momento de la toma de decisión se debe tener en cuenta el costo que generará cada una de ellas. Una vez analizada cada alternativa la empresa se decidirá por aquella que genere u ofrezca un mayor beneficio. Claramente, hablamos de ganancias netas para la organización ya que ese es el único objetivo de toda empresa y por tanto las decisiones a tomar siempre estarán encaminadas hacia esa dirección.

Análisis FODA

No todas las herramientas son necesarias para tomar cualquier decisión, ya que algunas son mucho más específicas y por tanto se usan en situaciones especiales. Como por ejemplo el análisis FODA, que suele emplearse para las planificaciones estratégicas eventuales.

Con esta herramienta se puede alcanzar un mayor nivel de fortaleza dentro de la organización debido a que el análisis FODA estudia las debilidades de la empresa, así como las posibles amenazas que pudieran estar a su alrededor. Sin duda, esta herramienta también pone en la mira las posibles oportunidades que pueden beneficiar enormemente a la empresa. En pocas palabras, el análisis FODA visualiza a la organización en todos sus ángulos y realiza un estudio amplio y completo que posteriormente generará alternativas a tomar en cuenta para tomar una decisión.

Análisis PEST

Mucho antes de la realización de un análisis FODA nos encontramos con el análisis PEST, otra de las herramientas para la toma de decisiones. El análisis PEST se encarga simplemente de identificar todo el conjunto de factores que pudieran de alguna forma afectar tanto negativa como positivamente a una organización.

Esta herramienta es sin duda de las más necesarias ya que con ella podemos generar estrategias que nos permitan comprender los distintos

ciclos del mercado actual ya que estudia factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales y tecnológicos. En definitiva, te lleva hacia una planificación mucho más exacta y eficaz.

Recuperado de: <https://unplandenegocios.com/herramientas-esenciales-la-toma-decisiones/>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ahora sabemos que la toma de decisiones en la organización debe ser un proceso planeado, hecho a consciencia y tomando en consideración una serie de variables.

Tendremos ocasiones en las que el tiempo será limitado y será necesario decidir rápidamente. Pero, si ejercitamos nuestra capacidad de decidir, si interiorizamos el proceso, entonces seremos capaces de decidir rápidamente de manera analizada, concienzuda y estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lámbarry Vilchis, Fernando; Rivas Tovar, Luis Arturo; Peña Cruz, María del Pilar

Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos
Universidad & Empresa, vol. 12, núm. 18, enero-junio, 2010, pp. 146-173
Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia

<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187215634006.pdf>

<https://www.decision-making-confidence.com/metodo-kepner-tregoe.html>

Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales.
Recuperado de: www.itson.mx › Documents › administracion_general

Tomado de <https://www.mejoracompetitiva.es/2014/12/daniel-kahneman-y-la-toma-de-decisiones-con-incertumbre/>

Tomado de: <https://www.decision-making-confidence.com/metodo-kepner-tregoe.html>

Más información en

[https://infogram.com/metodo-de-kepner-](https://infogram.com/metodo-de-kepner-1ho16vkjnlwv2nq#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20Kepner%20Tregoe%20para,Fue%20desarrollada%20por%20Charles%20H.&text=Tambi%C3%A9n%20conocido%20como%20matriz%20Kepner,los%20c%C3%ADculos%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial.)

[1ho16vkjnlwv2nq#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20Kepner%20Tregoe%20para,Fue%20desarrollada%20por%20Charles%20H.&text=Tambi%C3%A9n%20conocido%20como%20matriz%20Kepner,los%20c%C3%ADculos%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial.](https://infogram.com/metodo-de-kepner-1ho16vkjnlwv2nq#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20Kepner%20Tregoe%20para,Fue%20desarrollada%20por%20Charles%20H.&text=Tambi%C3%A9n%20conocido%20como%20matriz%20Kepner,los%20c%C3%ADculos%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial.)

<https://www.cerem.ec/blog/liderazgo-y-trabajo-colaborativo-el-modelo-de-vroom-yetton-jago>

Recuperado de: <https://unplandenegocios.com/herramientas-esenciales-la-toma-decisiones/>





www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica