

**LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES
UN ENFOQUE ESTRATEGICO
LEON BLANK**

**CAPITULO 6 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS
ORGANIZACIONES**

OBJETIVOS:

- Presentar y explicar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.
- Definir el concepto de decisión.
- Explicar cómo las decisiones varían en importancia, en complejidad y en prioridad.
- Presentar y describir cómo se clasifican las decisiones.
- Explicar el concepto de problema en la toma de decisiones.
- Presentar y describir los varios modelos que existen para explicar cómo se toman decisiones.
- Presentar y explicar las condiciones en las que se toman decisiones: condiciones de certeza, de riesgo, de incertidumbre.
- Discutir los factores que influyen en la toma de decisiones en grupo y compararla con la toma de decisiones individual.
- Describir el modelo de Vroom- Yetton para la toma de decisiones individuales o en grupo.
- Discutir qué tanta libertad tiene el administrador para tomar decisiones.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Para que puedan funcionar y subsistir las organizaciones, se deben tomar decisiones. Los administradores en todos los niveles toman decisiones: desde el supervisor (primer nivel directivo) hasta el gerente general y presidente de la Junta Directiva (último nivel directivo), todos toman decisiones. Unas decisiones son rutinarias, como por ejemplo, preparar la nómina, comprar lápices y otras son no rutinarias e importantes como decidir entre fabricar o subcontratar una parte de un producto, lanzar un producto nuevo al mercado, contratar un gerente de división, etc.

En general, en una organización se están tomando constantemente decisiones. La toma de decisiones es parte integral de la administración de una organización¹. Y la calidad de las decisiones tomadas es un factor vital en la eficacia de las organizaciones².

Herbert Simon, premio Nobel de Economía 1978, considera las organizaciones como un sistema de toma de decisiones. Simon considera que tomar decisiones es sinónimo de

¹ Harrison, E. F. The Managerial Decision- Making Process. Boston Mifflin Co., 1975, p.3.

² Schwartz, D. Introduction to Management. New York, Hartcourt Brace Jovanovich Inc., 1980, p. 174

administración y que es el elemento dinámico que activa y mantiene la administración.³. Además el administrador dedica una gran parte de su tiempo a tomar decisiones.⁴

Concepto de Decisión

Se puede decir que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas disponibles. El proceso de toma de decisiones consta de pasos que se deben seguir para elegir la alternativa.

Según Ofstad⁵⁶, tomar decisiones es hacer un juicio con relación a lo que uno debe hacer en una situación determinada después de haber deliberado sobre algunos cursos alternos de acción.

Importancia de las decisiones

Las decisiones varían en orden de importancia. Hay decisiones vitales, como nombrar un presidente de la junta directiva de una organización o adoptar una nueva tecnología que involucra cambiar de línea de productos, o trasladar la fábrica a otra ciudad.

Hay otras decisiones menos importantes como comprar un camión de reparto, o cambiar de escritorios, etc. Hay decisiones que involucran millones de pesos, y hasta cientos de millones de pesos, y hay otras decisiones que involucran un par de cientos de pesos. La importancia de una decisión puede medirse por el número de personas afectadas por la decisión y por los recursos materiales y financieros involucrados.⁷

Hay que anotar que una decisión que es importante para una persona o para otro departamento. Por ejemplo, para el jefe de ventas de una determinada zona puede ser muy importante cumplir con la cuota de ventas asignada, en cambio esa decisión no es tan importante para el gerente de relaciones públicas de la misma empresa.

Prioridad de la Decisiones

Hay situaciones en las que tomar una decisión puede tomar meses, y aún años. Hay otras situaciones en cambio, en las que se debe tomar la decisión en el acto. Una emergencia en una fábrica, un motín en una cárcel, un accidente a un operario exigen que se tome una decisión inmediatamente. En cambio trasladar la fábrica a otra ciudad, cambiar la línea de

³ Harrison, E. F., op. Cit. P.10

⁴ Thierauf, R. J., R. C., Klekamp y D. W. Geeding. Management Principle and Practices. Santa Barbara, Calif., Jhon Wiley & Sons, 1977, p. 118.

⁵ Ibid. P.122.

⁶ Harrison. E.F., op., cit. P.4.

⁷ Schwartz, D., op.cit., p.174

productos son situaciones en las que la toma de decisión puede tomar meses y aún años, pues se deben estudiar detenidamente las diferentes alternativas y ver los aspectos positivos y negativos de esa decisión.

Complejidad de las Decisiones

Hay decisiones que no son tan difíciles de tomar, como enviar un memo o una carta. Otras decisiones, en cambio, son complejas. Por ejemplo, hay diez candidatos para el cargo de gerente financiero, y si todos están calificados para ocupar ese cargo, la selección de ese candidato se vuelve una tarea compleja y la toma de esa decisión es muy difícil.

Clasificación de las decisiones

1. Decisiones programadas y no programadas

Las decisiones programadas son rutinarias y repetitivas y para las que se han desarrollado procedimientos para tomar decisiones. Si una situación particular ocurre con frecuencia, los administradores desarrollarán un procedimiento para resolverla y el que se utilizará con frecuencia.

Las decisiones no programadas son para resolver problemas que no surgen con frecuencia, que tiene poco o ningún precedente, que no son comunes. Estas decisiones son relativamente no estructuradas y generalmente requieren un enfoque más creativo de parte del que toma la decisión⁸. Cuando se trabaja con decisiones no programadas, el que toma la decisión debe desarrollar el procedimiento que se debe utilizar⁹.

TIPO DE DECISION	TIPO DE PROBLEMA	EJEMPLOS	PROCEDIMIENTOS
Programada	Repetitivo de Rutina	Fábrica: Procesar la nómina Universidad: Procesar aplicaciones para admisión Hospital: Preparar paciente para cirugía Gobierno: Utilizar carros oficiales	Normas Procedimiento de operación estándar Políticas
No Programada	Complejo, Nuevo	Fábrica: Introducir un producto nuevo al mercado Universidad: Construir nuevos edificios para aulas Hospital: Preparar paciente para	Resolución del problema en forma creativa

⁸ Ivancevitch, J. M. Donnelly Jr., J.L. Gibson. Managing for performance. Edición.

⁹ Ivancevitch, J. M. Donnelly Jr., J.L. Gibson, op. Cit, p.83.

		cirugía Gobierno: Resolver problema de la inflación	
--	--	---	--

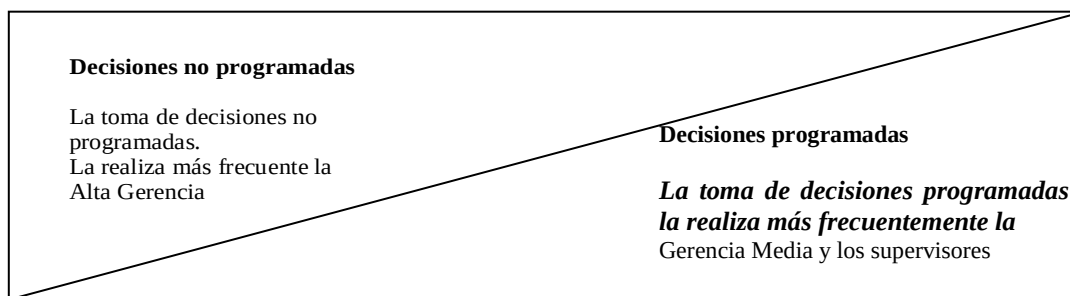
Cuadro 6.1

En el cuadro 6.1 se presentan ejemplos de decisiones programadas y no programadas.

En muchas organizaciones se utilizan políticas y procedimientos para tomar las decisiones programadas¹⁰.

En las decisiones no programadas se utiliza creatividad, ingenio, para poder tomar esas decisiones.

Debe tenerse en cuenta que hay decisiones que pueden tener mayores o menores consecuencias en la organización y esto no depende de si son programadas o no programadas, sino de la naturaleza de la decisión¹¹.



2. Decisiones organizacionales y personales

Las decisiones organizacionales son las que toman los administradores como parte de su trabajo en la organización.

Las decisiones personales están relacionadas con logros, con objetivos personales del administrador más que con su trabajo en la organización. Un ejemplo de decisión personal sería decidir entre seguir en la organización.

Las decisiones organizacionales se toman desde el punto de vista de la organización. Las decisiones personales desde el punto de vista personal.

¹⁰ Rue, L.W. y L.L. Byars, op. Cit. P.59.

¹¹ Ibid, p.60.

El problema y la toma de decisiones

Una condición necesaria para tomar decisiones es que exista un problema. Si no hay un problema, no hay necesidad de tomar decisiones¹².

¿Pero qué es un problema? Una definición práctica es: “Hay un problema cuando existe una diferencia entre una situación actual y la situación deseada”¹³.

Hay un problema cuando tenemos 10 profesores y se necesitan 15 profesores para dictar los cursos requeridos.

Un problema existe cuando tenemos que pagar a los proveedores, en esta semana \$2 millones y sólo tenemos \$1.5 millones.

Un problema existe cuando tenemos que despachar 20.000 unidades de un producto a un cliente y sólo tenemos 5.000 unidades.

Los administradores de organizaciones continuamente se enfrentan con problemas. Y deben resolver esos problemas. Es decir, deben formar decisiones.

Modelos de Proceso de Toma de Decisiones

No hay un modelo único de cómo tomar decisiones. En realidad, se conoce muy poco de cómo las personas y grupos toman decisiones¹⁴.

A continuación, se presentan los siguientes modelos de toma de decisiones:

1. Modelo de racionalidad económica.
2. Modelo de racionalidad limitada
3. Modelo de Kepner. Tregoe
4. Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret

1. Modelo de Racionalidad Económica

Es el primer ensayo en el que se trato de presentar en forma de modelo el proceso de toma de decisiones. Este modelo se basa en dos suposiciones¹⁵:

¹² Ivancevitch, J. M. Donnelly Jr., J.L. Gibson, op. Cit, p.81.

¹³ Huber, G.P. Managerial Decision Making. Glenview, III, Scott Foresman and Co., 1980 p.11

¹⁴ Steer, R.M. Introduction to Organizational Behavior. Glenview, Illinois, Scott Foresman and Co., 1981, p.234.

¹⁵ Ibid

1. Asume que las personas poseen racionalidad económica. La racionalidad económica existe cuando las personas tratan de maximizar los logros, como por ejemplo, obtener el máximo de utilidades o producir el máximo de unidades.
2. Asume que las personas tratan de maximizar los logros de una forma ordenada y lógica.

Los pasos para tomar una decisión, según este modelo son¹⁶:

1. Descubra los síntomas del problema o la dificultad.
2. Determine el objetivo que va a obtener o defina el problema que va a solucionar.
3. Desarrolle criterios para poder evaluar las situaciones alternas.
Un criterio puede ser costo- beneficio; y otros, puede ser el de obtener utilidades; otro criterio puede ser el de no despedir personal, etc.
4. Identifique todas las alternativas.
5. Considere las consecuencias de cada alternativa.
6. Escoja la mejor alternativa. Para ello, compare las consecuencias de cada alternativa (paso 5) con los criterios desarrollados en el paso 3.
7. Implemente la decisión.

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

1. Identificar todas las alternativas.
2. Considerar las consecuencias de cada alternativa.

Pero para poder identificar todas las alternativas y considerar las consecuencias de cada alternativa, las personas necesitan tener toda la información necesaria y poder procesarla.

Pero las investigaciones realizadas por Herbert Simon, Premio Nobel de Economía 1978, demuestran que las personas no poseen toda la información necesaria y que además no pueden procesarla¹⁷.

Como el mismo Simon lo dice¹⁸: “La racionalidad requiere un conocimiento completo y una anticipación de las consecuencias que surgirán de cada elección.

El modelo de racionalidad económica muestra cómo deberían tomarse las decisiones y no cómo se toman las decisiones en la realidad.

3. Modelo de Racionalidad limitada

El modelo de racionalidad limitada de toma de decisiones fue elaborado por Hebert Simon y James March.

¹⁶ Ibid. P.235.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid. P,237.

Este modelo asume que las personas, aunque quisieran encontrar la solución óptima, no la pueden obtener y se contentan con una solución satisfactoria debido a que no tiene toda la información necesaria y además poseen capacidades imperfectas para poder procesar toda la información necesaria¹⁹²⁰²¹. Entonces las personas se contentan con menos porque para obtener la solución óptima que desean, no poseen las capacidades necesarias para poder lograr esa solución²². Es decir, tienen capacidades limitadas para poder procesar toda la información²³.

El modelo de racionalidad limitada está basado en las suposiciones siguientes²⁴²⁵:

1. Las personas no tratan de optimizar pero escogerán la primera alternativa que satisfaga su nivel actual de aspiraciones. Esto es la que se llama Satisfaciente. La persona que va a tomar la decisión examina la primer alternativa, si ésta le satisface, toma esa decisión. Si la primera alternativa no le satisfizo, la descarta y examina la segunda alternativa: si ésta la satisface, toma esa decisión. Si la segunda alternativa no sirve, la descarta y toma en cuenta otra alternativa.

Cuando se llega a una solución aceptable o satisfactoria, aunque no sea necesariamente la óptima, se suspende el estudio de alternativas.

2. Las personas que toman decisiones utilizan la heurística para reducir grandes problemas a problemas más entendibles de modo que se puedan tomar más rápido las decisiones. Según Steers²⁶, “La heurística es una regla que guía la búsqueda de alternativas en áreas que tiene una gran probabilidad de proporcionar soluciones satisfactorias”.

Por ejemplo, algunas empresas contratan administradores de ciertas universidades porque los que han contratado antes, de esas universidades, han hecho una gran labor.

Es decir, las personas que toman decisiones tratan de obtener soluciones obvias o tratan de repetir soluciones que les han servido en situaciones similares.

Según este modelo, y como se muestra en el cuadro 6-4, los pasos para tomar una decisión son²⁷

1. Fije el objetivo que va a obtener o defina el problema que va a solucionar.

¹⁹ Ibid.p 237.

²⁰ Khandwalla, P.N Design of Organizations. New York, Harcourt Brace. Jovanovich Inc., 1977, p. 202.

²¹ Rue, L. W. Y L.L. Bryars, op. Cit. P. 65.

²² Steers, op. Cit., p.237.

²³ Khandwalla, P.N., op. Cit. P. 202.

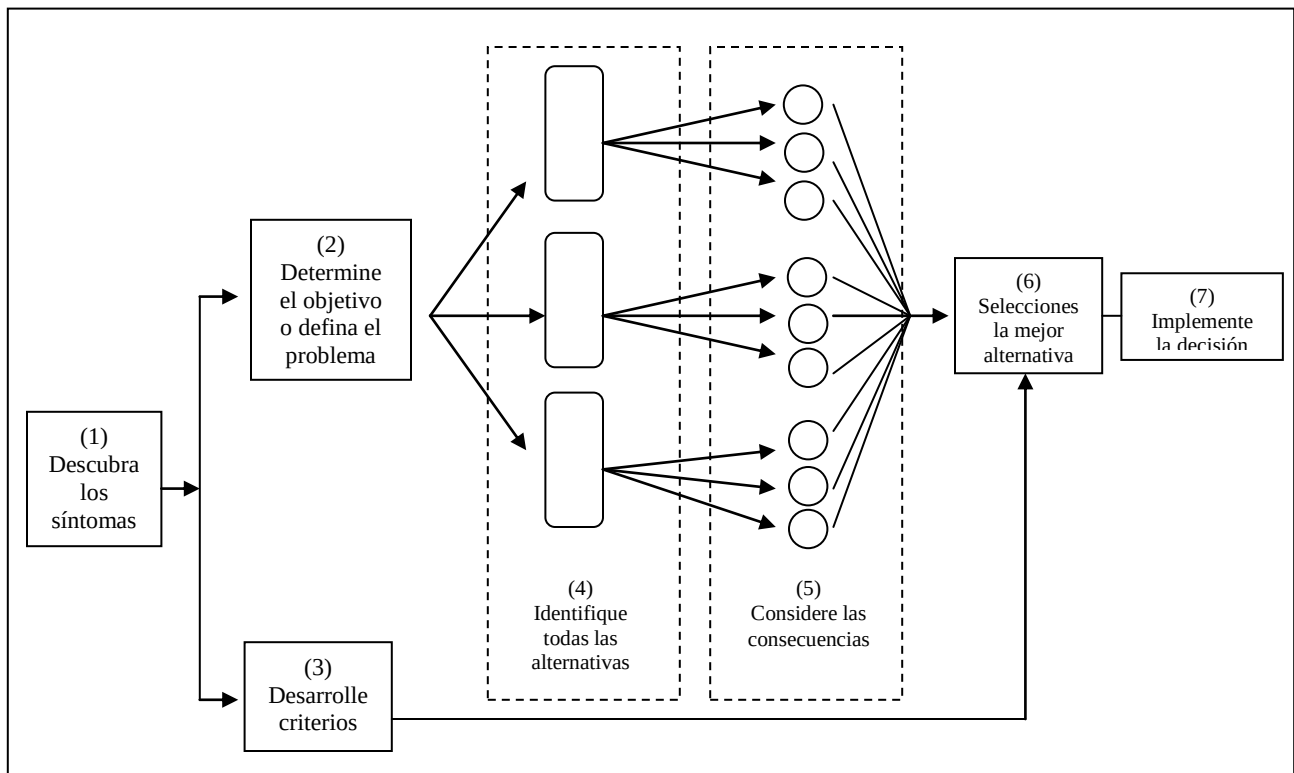
²⁴ Steers, op. Cit., p.237.

²⁵ Ibid, p. 238.

²⁶ Tosi, H. L. Y S.J. Carrolo. Management, 2ª. Ed., New York, Jhon Wiley & Sons, 1982. P. 176.

²⁷ Kepner, Ch. H. Y B. B. Treegoe. El nuevo directivo racional. México, McGraw- Hill, 1983, p. 95.

2. Establezca un nivel apropiado de aspiración o un nivel de criterio apropiado. Es decir, cuándo sabe que una solución es aceptable aunque no sea perfecta?
3. Utilice la heurística para reducir el problema a una sola alternativa.
4. Si no puede identificar una alternativa viable:
 - a. Rebaje el nivel de aspiración
 - b. Comience a buscar una nueva solución.
 Es decir repita los pasos 2 y 3.
5. Después de identificar una alternativa viable (a), evalúela para determinar su aceptabilidad (b).
6. Si la alternativa identificada no es aceptable (a), comience a buscar una nueva solución (repita pasos 3 a 5).
7. Si la alternativa identificada es aceptable (a), implemente la solución (b).
8. Después de la implementación, evalúe la facilidad con que el objetivo se obtuvo (o no se obtuvo) (a), y aumente o disminuya su nivel de aspiración para futuras decisiones de este tipo.

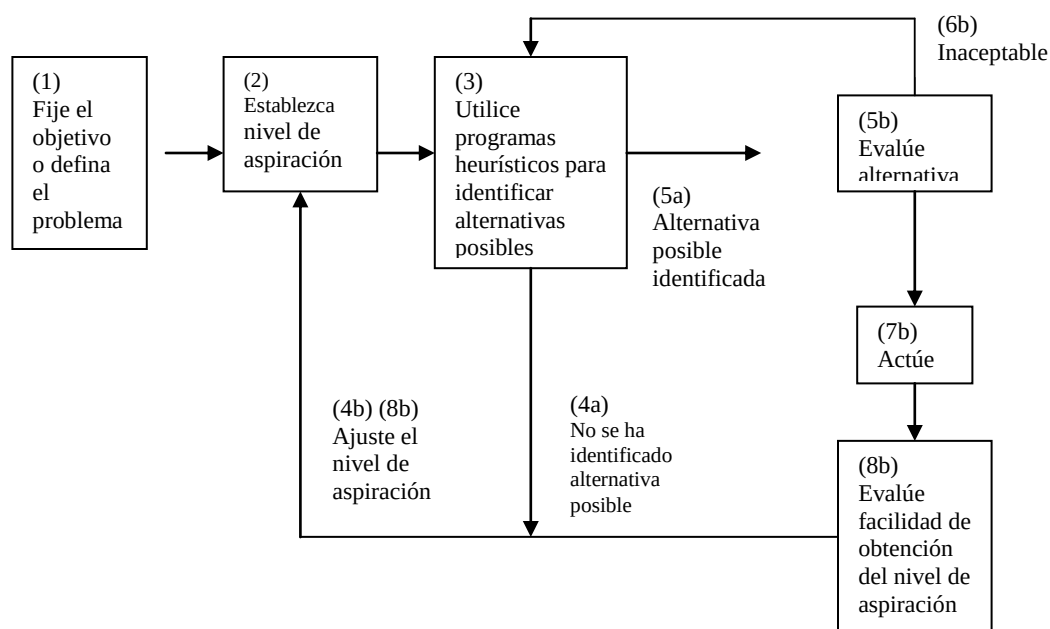


Los autores de este modelo dicen que es descriptivo, es decir, describí cómo los que toman decisiones en las organizaciones llegan a obtener soluciones a los problemas organizacionales.

3. Modelo de Kepner- Tregoe

Charles Kepner y Benjamin Tregoe (fundadores de la empresa Kepner- Tregoe, una de las grandes organizaciones dedicadas a capacitar gerente para tomar decisiones han desarrollado el siguiente modelo de toma de decisiones.

Este modelo obliga a los gerente a ser más específicos acerca de lo que esperan lograr de una decisión, a medida que evalúan cada alternativa²⁸



Cuadro 6-4

El modelo consta de los siguiente pasos²⁹:

1. Enunciar la decisión: El enunciado de la decisión indica algún tipo de acción y su resultado esperado. Por ejemplo, seleccionar un nuevo gerente de producción, diseñar un nuevo sistema de evaluación del desempeño para ingenieros.

Según Kepner y Tregoe, el enunciado de la decisión da el enfoque para todo lo que sigue y establece los límites de la elección. También da el nivel en el que debe tomarse la decisión.

²⁸ Ibid, p. 238.

²⁹ Kepner, Ch. H. Y B.B. Treegoe. El nuevo directivo racional. México, McGraw- Hill, 1983,p.95.

2. Determinar los objetivos para la decisión. En la terminología de Kepner y Tregoe, los objetivos son los criterios para la decisión. Son los detalle específicos de lo que debe cumplir la decisión. Los objetivos se establecen una vez que se enuncia la decisión y se acuerda a qué nivel debe tomarse la decisión. Los objetivos son medidas claras de los fines que se quieren lograr.
3. Clasificación de los objetivos: Los objetivos se pueden clasificar en dos categorías: Objetivos obligatorios y Objetivos deseados. Los objetivos obligatorios deben cumplirse para garantizar una buena decisión. Los objetivos obligatorios especifican los resultados que se van a obtener. Una alternativa que no cumpla con los que dictamen el objetivo obligatorio, no se tendrá en cuenta. Los objetivos obligatorios deben ser cuantificables para que puedan filtrar las diversas alternativas.

Por ejemplo, para una decisión de contratar un Decano para una Facultad de Administración, un objetivo obligatorio puede ser: “ tener en el momento la categoría de profesor asociado” y otro puede ser: “haber estado en la Facultad un mínimo de 5 años”.

Los objetivos que no se puedan cuantificar son objetivos deseados. Son los objetivos que no son necesariamente críticos pero que son deseables. Un objetivo deseado puede ser: “ Que el candidato esté disponible en el momento para ocupar el cargo de Decano”. Otro objetivo deseado puede ser: Que la ciudad a la que se van a trasladar las oficinas centrales sea de clima agradable”.

4. Ponderar los objetivos deseados: Una vez indentificados los objetivos deseados, se pondera cada uno conforme a su importancia relativa. Se identifica el objetivo más importante y se le da un peso de 10. Después se ponderan los demás y se les compara con el primer, desde 10 (igualmente importante) hasta 1 (no muy importante).
5. Evaluar alternativas contra objetivos obligatorios. Para que una alternativa pase, debe satisfacer todos los objetivos obligatorios. La alternativa que no satisfaga a todos los objetivos obligatorios no pasa.
6. Evaluar alternativas contra objetivos deseados: Las alternativas que pasan, osea, las que cumplen con todos los objetivos obligatorios, deben ahora evaluarse contra los objetivos deseados.

Como se vió en el paso 4, los objetivos deseados se colocaron en orden de importancia y a cada uno se dio un peso; 10 al más importante, 1 al menos importante.

Luego, a cada objetivo deseado se le da una calificación de 1 a 5 o de 1 a 10, de acuerdo como cumpla cada alternativa con el objetivo deseado.

Luego se multiplica el peso por la calificación y eso nos da la calificación ponderada de cada alternativa.

Por ejemplo, un objetivo deseado puede ser: “ que la nueva fábrica esté ubicada en un área rural y no urbana”. A este objetivo se le asigna un peso de 2. Si una alternativa es Bogotá y otra alternativa es Andalucía (Departamento del Valle), Bogotá tendrá una calificación de 1 y Andalucía de 5 si el máximo es de 5). La calificación ponderada para Bogotá será de $(2*1)=2$ y para Andalucía de $(2*5)=10$.

Las calificaciones ponderadas se suman para cada alternativa. La alternativa con la suma total mayor, en su calificación ponderada, será la elección provisional. Aunque con frecuencia la elección provisional llega a ser la elección definitiva o final, se debe antes explorar las consecuencias de las alternativas o los riesgos potenciales³⁰.

7. Las consecuencias de la elección. No es suficiente que una alternativa cumpla con los objetivos obligatorios y deseados para que se escogida. Se deben explorar y evaluar completamente las posibles consecuencias adversas a las alternativas antes de tomar una decisión final.

Las decisiones, casi siempre, significan cambio y el cambio en sí puede crear problemas. Las personas temen al cambio pues no saben que vendrá con él. Es por lo tanto importante identificar las posibles consecuencias adversas antes de que ocurran y tomarlas en cuenta como parte de nuestra decisión.

Se deben identificar los problemas que puedan surgir al implementar la decisión, junto con la gravedad de los problemas y probabilidad de su ocurrencia.

Esta evaluación puede hacer que se rechace la elección provisional, o sea la alternativa que más alto puntaje tiene y evaluar la siguiente. La alternativa que pase esta evaluación será la decisión final.

4. Modelo de Mitzberg, Raisinghani y Theoret

Henry Mitzberg, Raisinghani y Theoret³¹, describen un modelo para tomar decisiones estratégicas a nivel de Alta gerencia.

Definen una decisión como un compromiso específico para una acción (generalmente un compromiso de recursos) y un proceso de decisión como una serie de acciones y factores dinámicos que comienza con la identificación de un estímulo para la acción y termina con el compromiso específico para la acción. Para ellos, estratégicos significa importante en términos de las acciones realizadas, los recursos que se han comprometido o, los

³⁰ Ibid, p.95.

³¹ Mintzberg, H., D. Raisinghani y A. Theoret, “The Structure of “Unstructured” Decision Processes”, Administrative Science Quarterly 21, No.2, junio, 1976, pp. 246*275.

precedentes que se han fijado con anterioridad. Este modelo describe tres fases características pero no indica una relación secuencial entre ellas³²:

Primera Fase: Fase de identificación en la toma de decisiones estratégicas. La primera es la de la identificación que comprende dos rutinas: la de reconocimiento de la decisión y la de diagnóstico. En el reconocimiento de la decisión se recogen oportunidades, problemas y crisis y se recuerda la actividad de decisión.

La mayoría de las decisiones estratégicas no se presentan como tal. Los problemas y oportunidades, en particular, deben identificarse de todo ese caudal de información que el Gerente recibe, sobre todo en forma verbal. Se identifica la necesidad para una decisión como una diferencia entre la información que se posee sobre una situación actual y un estándar deseado. Estos estándares deseados están basados en tendencias pasadas, en tendencias proyectadas, estándares de ciertas organizaciones similares, modelos teóricos y expectativas de otras personas³³.

En el diagnóstico se trata de comprender, al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas.

Segunda Fase: Fase de desarrollo. La segunda fase, la de desarrollo, es el alma de este modelo. En esta fase se desarrollan una o más soluciones a un problema o a una crisis o a la elaboración de una oportunidad. Los autores de este modelo sostienen que en esta fase de desarrollo se consume la mayor cantidad de recursos para la toma de decisiones estratégicas. El desarrollo puede describirse en función de dos técnicas: la de búsqueda y la de diseño.

Se realiza la búsqueda para encontrar soluciones listas. Se identifican cuatro tipos de búsqueda:

- a. Búsqueda de la memoria, es buscar en la memoria de la organización, sea en los archivos o consultando a personas.
- b. Búsqueda pasiva en la que se espera que aparezcan alternativas no pedidas.
- c. La tercera clase de búsqueda comprende la activación de “generadores de búsqueda”, para producir alternativas, tal como hacer saber a los proveedores que hay interés en cierta clase de equipo.
- d. La búsqueda activa en la que se busca directamente las alternativas de cualquier frente.

La técnica de diseño se utiliza para desarrollar soluciones especiales o para modificar soluciones anteriores. El diseño de una solución especial es un procedimiento complejo e

³² Sisk, H. L. Y J. Clifton William. Management and organization. 4ª. Ed., Cincinnati, South Western Publishing Co., 1981, p. 111.

³³ Mintzberg, H.D. Raisinghani y A. Theoret, op. Cit. P.253

iterativo. Debido a que el diseño de soluciones especiales es costoso y toma mucho tiempo, las organizaciones no quieren utilizar los recursos para generar más de una alternativa³⁴.

Tercera Fase: Fase de selección. En la fase de selección, el último paso en el proceso de decisión, se escoge la mejor alternativa. Sin embargo, debido a que la fase de desarrollo con frecuencia se descompone una decisión en una serie de subdecisiones y cada una de éstas necesita, por lo menos, de un paso de selección, un proceso de decisión puede involucrar un gran número de pasos de selección, muchos de ellos entrelazados con la fase de desarrollo³⁵.

El estudio que los autores realizaron sugiere que la selección es un proceso de muchas etapas e iterativo, que involucra progresivamente una investigación profunda de las alternativas.

Primero, las rutinas de selección se aplican secuencialmente a una sola elección. Luego se utiliza la rutina de separación para reducir el número de alternativas a una pocas alternativas viables.

Después se utiliza la rutina de evaluación –elección, para investigar las alternativas viables y seleccionar un curso de acción. Esta rutina de evaluación –elección, utiliza tres formas: juicio, negociación y análisis. En la etapa de juicio, una persona hace una elección en su mente con procedimientos que no explica o que no puede explicar. En la negociación, la selección se realiza por un grupo de tomadores de decisiones con objetivos conflictivos, cada uno ejerciendo su juicio. En el análisis, la evaluación se realiza, generalmente, por tecnócratas, seguido luego por una elección administrativa por medio de juicio o negociación.

Finalmente, se utiliza la autorización para que en un nivel más alto de la jerarquía se ratifique el curso de acción escogido.

El modelo de Mitzberg y asociados, describe cómo se toman las decisiones estratégicas a nivel de Alta Gerencia, y no cómo debería ser el proceso. Es un modelo descriptivo que tiene su utilidad, ya que en el campo de decisiones estratégicas es muy poco lo que se ha investigado.

Condiciones para tomar decisiones

Cuando una persona que toma decisiones debe escoger una de las varias alternativas, o tiene un conocimiento completo y exacto del medio ambiente en el que la decisión se va a implementar y de las consecuencias de cada alternativa o tiene que hacer suposiciones

³⁴ Ibid., p. 256

³⁵ Ibid., p. 256

acerca de ello. No se toman decisiones bajo las mismas condiciones, sin tomar en cuenta el modelo que esté utilizando el tomador de decisiones.

Si la persona que va a tomar la decisión, tiene un conocimiento completo y exacto de las consecuencias de cada alternativa, se dice que trabaja en condiciones de certeza.

Si la persona que va a tomar la decisión tiene poco o ningún conocimiento de las consecuencias de cada alternativa, se dice que trabaja en condiciones de incertidumbre. Generalmente las personas trabajan en situaciones de incertidumbre y deben asumir riesgos para poder tomar decisiones.

Hay condiciones que las personas que toman decisiones no pueden controlar, pero que pueden influir en el resultado de las decisiones. Estas condiciones se llaman estados de la naturaleza y pueden determinar el éxito o el fracaso de una decisión³⁶. Por ejemplo, la tasa de inflación, la tasa de desempleo, nuevos desarrollos tecnológicos, las relaciones internacionales, son ejemplos de estados de la naturaleza.

La probabilidad de que un determinado estado de la naturaleza suceda puede cambiar considerablemente. El grado de incertidumbre acerca del futuro influye fuertemente en las decisiones y el proceso de toma de decisiones³⁷.

Estos estados de la naturaleza varían de absoluta certeza a absoluta incertidumbre, pasando por condiciones de certeza, decisiones bajo condiciones de incertidumbre y decisiones bajo condiciones de riesgo.

Decisiones Bajo Condiciones de Certeza:

Cuando la persona que toma decisiones está completamente informada acerca de la naturaleza del problema, de las posibles alternativas y de las consecuencias de esas alternativas, antes de tomar una decisión, se dice que toma decisiones bajo condiciones de certeza.

Hay algunas decisiones que se aproximan a decisiones bajo condiciones de certeza, especialmente algunas hechas por supervisores de fábricas. Si por ejemplo, un supervisor en una fábrica tiene la máquina A que produce 100 unidades por hora de un producto y tiene operarios que saben operar ambas máquinas, el supervisor sabe cuántas unidades producirá la máquina A y cuántas la máquina B en un determinado tiempo.

Si acaso el supervisor pensara que un operario debiera trabajar horas extras para terminar un pedido, puede calcular cuántas horas necesitaría trabajar la máquina A o la máquina B

³⁶ Hellriegel, D. Y J.W. Slocum Jr. *Management*. 3ª. Ed., Addison- Wesley, Publ. Co., Reading, Mass, 1982, p. 344.

³⁷ Ibid.

producir una determinada cantidad de unidades del producto y cuánto costarían la horas extras del empleado, y así podría calcular si vale la pena trabajar las horas extras o no. Antes de tomar la decisión.

En general, la toma de decisiones bajo condiciones de certeza sucede en las situaciones repetitivas y rutinarias como las que afrontan los administradores del primer nivel directivo, los supervisores. La toma de decisiones bajo condiciones de certeza es casi imposible para la Alta Gerencia y para la Gerencia Media³⁸.

Decisiones Bajo Condiciones de Riesgo:

Desafortunadamente, son escasos los casos en los que se toman las decisiones bajo condiciones de certeza.

Cuando la persona que toma las decisiones puede definir la naturaleza del problema, las posibles alternativas y las probabilidades de éxito de cada alternativa, antes de tomar la decisión, la persona toma decisiones bajo condiciones de riesgo³⁹.

La condición de riesgo asume que aunque no se tiene la información total y completa como en la condición de certeza, existe suficiente información para predecir la probabilidad de los diferentes estados de la naturaleza.

En la condición de certeza total tenemos 100% de información. En la condición de incertidumbre total tenemos 0% de información. En la condición de riesgo, podemos tener combinaciones de certeza e incertidumbre como 90% de certeza y 10% de incertidumbre, (o sea tenemos el 90% de la información), 80% de certeza y 20% de incertidumbre (80% de la información requerida) o cualquier otra combinación. Mientras más incertidumbre exista, más riesgo se tomará en la decisión.

Claro que se puede esperar un tiempo adicional y obtener la información que se necesita pero es bueno recordar que las decisiones hay que tomarlas cuando se necesitan y este tiempo adicional que se requería para obtener el 100% de información sería contraproducente, pues las condiciones cambian y puede que toda esa información, aunque completa y total, se convierta en obsoleta y no útil.

La persona que toma decisiones bajo condiciones de riesgo, no puede predecir con exactitud qué resultados obtendrá pero puede determinar los resultados más probables y sabe que está asumiendo un riesgo al actuar con esta información⁴⁰.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid, p. 345.

⁴⁰ Litterer. J. A. An Introduction to Management. Santa Bárbara, Calif. John Wiley, & Sons, 1978, p. 405.

Ejemplo de tomar decisiones bajo condiciones de riesgo pueden ser: lanzar un nuevo producto al mercado, adquirir una empresa, exportar un producto, ensayar un nuevo tipo de publicidad, etc.

Por ejemplo, en el caso de lanzar un nuevo producto al mercado, puede suceder que el producto no guste, o que el gobierno prohíba el uso de uno de los ingredientes, o no deje importar más uno de los ingredientes o que un competidor lance al mercado un producto mejor que el nuestro unas semanas antes que nosotros, o que el precio sea demasiado alto, etc.

El que toma la decisión puede obtener información adicional para reducir los riesgos, pero a ciertos costo. De comparar el valor que tiene la información que va a obtener para reducir riesgos contra el costo de esa información.

Por ejemplo en el caso del lanzamiento de un nuevo producto al mercado se pueden reducir riesgos, haciendo una investigación del mercado, pero esto significa un costo adicional.

Si el costo de esa información adicional es mucho mayor que el valor de esa información adicional para reducir riesgos, no sería aconsejable hacerlo.

La cantidad de información acerca de los estados de la naturaleza puede variar considerablemente y la interpretación de esa información por los administradores, bajo condiciones de riesgo, puede variar aún más⁴¹.

En la figura 6.5 vemos dos tipos de probabilidades: objetiva y subjetiva.

*La probabilidad objetiva*⁴² se refiere a las situaciones en las que el tomador de decisiones puede determinar, con certeza relativa, la probabilidad de que cada estado de la naturaleza está presente. Aunque el administrador no puede estar seguro qué estado de la naturaleza estará presente, examinando los registros de antes, podrá determinar cuál es el estado más probable de ocurrir. Las probabilidades objetivas se basan en las expectativas de que las experiencias pasadas puedan repetirse en el futuro⁴³.

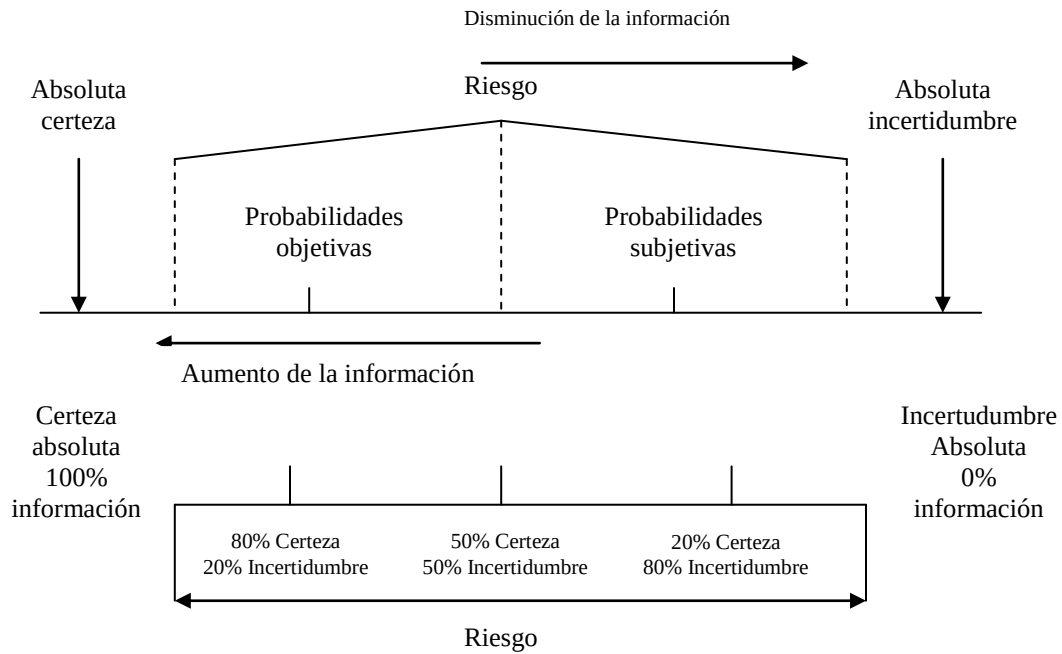
*La probabilidad Subjetiva*⁴⁴ se refiere a las situaciones en las que el tomador de decisiones puede determinar la probabilidad de cada posible estado de la naturaleza, basado en su juicio y creencias. Las probabilidades subjetivas dependen de la experiencia previa del administrador en toma de decisiones similares, de la intuición del administrador, de las opiniones de expertos, de la personalidad del administrador (por ejemplo, al administrar le gusta tomar riesgos), etc.

⁴¹ Hellriegel, D. Y J.W. Slocum Jr., op. Cit. P. 345.

⁴² Ibid. P. 346.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.



Cuadro 6-5

Decisiones bajo condiciones de incertidumbre:

Cuando la persona que toma las decisiones no tiene información sobre las posibles alternativas, las consecuencias de esas alternativas y no puede ni asignar probabilidades subjetivas a cada uno de los posibles estados de la naturaleza, se dice que la persona toma decisiones bajo condiciones de incertidumbre.⁴⁵

En la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre no sabemos qué condiciones ocurrirán. Puede que sea una situación que nunca hayamos confrontado antes o que no existan registros en los que se pueda uno basar.

A la Alta Gerencia le toca tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre, casi frecuentemente. Qué también toma decisiones un Administrador, bajo condiciones de incertidumbre, depende mucho de si le gusta asumir riesgos o no.

⁴⁵ Ibid.

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES Y EN GRUPO

Hasta ahora se ha tratado el tema del proceso de toma de decisiones, como si las decisiones fueran tomadas individualmente. Sin embargo, la gran mayoría de las decisiones en las organizaciones la toman los grupos. Estos grupos pueden llamarse comités, grupos de proyectos, equipos, etc. Lo importante no es cómo se llaman estos grupos sino que toman decisiones.

Factores Que Influyen En La Toma De Decisiones Individuales

Hay muchos factores que influyen, unos en mayor grado y otros en menor grado, en el proceso de toma de decisiones.

Unos factores afectan todo el proceso, mientras que otros influyen solamente en una parte del proceso. Vamos a estudiar los 4 factores más importantes que influyen en el proceso de toma de decisiones⁴⁶

1. La importancia de la decisión.
2. La presión del tiempo.
3. Qué tanto le gusta al administrador asumir riesgos.
4. Los valores del administrador.

- 1. La importancia de la decisión:** Hay decisiones a las que se debe dedicar más tiempo que otras, por la importancia que reviste la decisión. Hay muchas formas de medir la importancia de una decisión: el número de personas a las que afecta la decisión, la cantidad de recursos materiales y financieros utilizados y el tiempo requerido para tomar la decisión. El alcalde de la ciudad gastará más tiempo en tomar la decisión para construir un tren metropolitano que en decidir si se compran 10 radiopatrullas.
- 2. La presión del tiempo:** El tiempo que tiene el administrador para tomar una decisión es otro factor que influye fuertemente en la calidad de las decisiones. Claro que si están presionados por el tiempo para tomar una decisión, los administradores pueden que no obtengan toda la información disponible y que no puedan considerar otras alternativas, pero sin embargo, los administradores deben afrontar esta realidad y tomar decisiones apremiadas por el tiempo.
- 3. Qué tanto le gusta al administrador asumir Riesgos:** En casi todas las decisiones que tiene que tomar un administrador, existe el factor riesgos. Pero no todos los administradores tienen la misma propensión a asumir riesgos.

⁴⁶ Ivancevich, J.M., J.H. Donnelly Jr. Y J.L. Gibson, op. Cit. P.94

Hay unos administradores que les gusta asumir riesgos, mientras que otros tratan de evitarlos.

Este aspecto de asumir riesgos tiene una gran influencia en el proceso de toma de decisiones. Un administrador que le guste asumir riesgos establecerá objetivos diferentes, evaluará alternativas de un forma diferente y seleccionará alternativas diferentes que un administrador que no le guste asumir riesgos.

La propensión a asumir riesgos influye fuertemente en todo el proceso de toma de decisiones⁴⁷. Qué tanto le gusta al administrador asumir riesgos se refleja en su forma de tomar decisiones, como lo indican Hellriegel y Slocum⁴⁸:

1. Los administradores que evitan los riesgos hacen todo lo posible por tratar de jugar a la fija.
2. Los administradores que les gusta asumir riesgos desean tomar chances y pueden buscar de un forma agresiva situaciones riesgosas que les ofrezca la posibilidad de resultados significativos.
3. Los administradores que les gusta asumir riesgos tienden a ver la aceptación de los riesgos, incluyendo la incertidumbre, y la oportunidad de obtener recompensas como relacionadas positivamente entre si.
4. Los administradores que evitan los riesgos tienden a preferir las decisiones en las que se conocen las pérdidas potenciales sobre aquellas decisiones en las que los riesgos pueden conducirlos a mayores recompensas o a mayores pérdidas.

4. Los Valores del Administrador

Los valores de los administradores que son las personas que toman las decisiones, juegan un papel muy importante en el proceso de toma de decisiones.

Las personas no nacen con valores pero a lo largo de su vida van adquiriendo y desarrollando valores. Una gran cantidad de personas influyen sobre los valores de cada persona: los padres, los maestros, los amigos, la esposa, etc. Así, cada persona que entra a trabajar en una organización trae sus valores, los que influirán en las decisiones que tome.

Un valor es una concepción, explícita o implícita, que define lo que una persona o grupo considere como deseable⁴⁹.

Los valores son las cosas que determinan cómo vemos el mundo: son los que nos trae y lo que nos disgusta, lo que queremos y debemos hacer, los juicios y prejuicios, todas estas

⁴⁷ Ibid., p.96.

⁴⁸ Hellriegel, D. Y J. W. Slocum Jr., op. Cit. P.347.

⁴⁹ Rue, L. W. Y L.L Byars, op. Cit. P. 71

cosas que guían nuestras acciones⁵⁰. Una vez que un valor se convierte en parte de una parte, se convierte, consciente o inconscientemente en guías de nuestras acciones.

Los valores de una persona influyen en la decisión que tome, en las alternativas que seleccione, y en la implementación de la decisión.

Un administrador con valores económicos tomará una decisión diferente de un administrador con valores sociales.

El primero estará más preocupado por las utilidades, mientras que el otro, estará más preocupado por la satisfacción del personal o por la satisfacción de los clientes.

También debido a los valores, una alternativa puede ser aceptable para un administrador y no ser aceptable para otro.

Toma De Decisiones En Grupo

El administrador puede hacer que el grupo tome las decisiones, por las siguientes razones:

1. La organización limita al administrador en la toma de decisiones de forma individual. Hay decisiones que la organización determina que las tome un grupo y no el administrador individualmente.

Los problemas son generalmente complejos y su solución requiere que participen personas con conocimientos especializados, y con experiencias en ciertas áreas.

2. Hay decisiones que el administrador quiere que las tome un grupo y no que sean tomadas por él solo.

Decisiones, sobre todo las decisiones no programadas, que son no rutinarias, que tal vez nunca se han tomado antes, requieren de los conceptos de varias personas con diferentes experiencias y conocimientos. Generalmente es difícil que una sola persona tenga conocimientos de todas las áreas.

También hay decisiones que van afectar a varios departamentos o secciones, pero que al ser tomadas por un grupo, se tomará en cuenta cómo minimizar o evitar que estos departamentos o secciones puedan ser afectados. También al ser tomada la decisión por el grupo, es más fácil lograr la aceptación de la decisión.

⁵⁰ Ivancevich, J.M., J.H. Donnelly Jr. Y J.L. Gibson, op. Cit. P.94.

¿Son Más Eficaces Las Decisiones Tomadas En Grupo Que Individualmente?

Hay cierta clase de decisiones que aparecen adaptarse mejor a la toma de decisiones en grupo mientras que hay otras decisiones que es mejor que las tome una persona en forma individual.

Las decisiones no programadas, las que son rutinarias, parecen adaptarse mejor a la toma de decisiones en grupo.

Estas decisiones no programadas se toman en los niveles de Gerencia Media y Alta gerencia⁵¹.

En cambio, las decisiones programadas o rutinarias son más apropiadas para la toma de decisiones individuales. Estas decisiones programadas se toman a nivel supervisor⁵².

Harrison⁵³ concluye lo siguiente:

- Para fijar objetivos son probablemente superiores a las personas debido a que poseen mayor cantidad de conocimientos que aportan sus miembros.
- Para identificar alternativas, los esfuerzos individuales de los integrantes del grupo o de personas que de sus puestos de asesoría apoyan el grupo, son importantes para asegurar que soluciones diferentes, y tal vez únicas, sean identificadas por las varias áreas funcionales para que luego puedan ser consideradas por el grupo.
- Para evaluar alternativas, el criterio del grupo es superior que el individual porque aporta un gama más amplia de puntos de vista.
- Para elegir una alternativa, cuando el grupo toma la decisión es más fácil que la decisión sea aceptada como consecuencia de la participación de aquellos que van a resultar afectados por las consecuencias de la decisión.
- Para tomar una decisión que involucre riesgo e incertidumbre, las personas prefieren aceptar el riesgo y la incertidumbre como miembros del grupo que individualmente.
- Aunque la decisión sea tomada por el grupo o individualmente, es al administrador a quien le toca implementar la decisión y quien será responsable del resultado de esa decisión, porque es casi importante responsabilizar a un grupo del resultado de una decisión.

En el cuadro 6-6 se presenta el ejercicio “Vacaciones en el Pacífico” en el que se muestra la diferencia entre la toma de decisiones individualmente y en grupo.

⁵¹ Harrison, E. F., op. Cit., p. 210.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid. P. 211.

Aspectos Positivos y Negativos de la Tma de Decisiones en Grupo^{54 55}

Aspectos Positivos

- Los grupos pueden acumular más conocimientos y hechos.
- Los grupos tiene una perspectiva más amplia y toman en consideración más alternativas.
La participación en el proceso de toma de decisiones aumenta la aceptación de la decisión por los integrantes del grupo.
- Los procesos de decisión por grupos sirven como una función importante de comunicación así como una función política útil.

Aspectos Negativos

- Los grupos trabajan más despacio que las personas por lo que una excesiva dependencia del grupo no deja que el administrador actue rápidamente cuando es necesario.
- Una persona puede dominar y controlar el grupo haciendo que adopte la decisión que él desee.
- Las decisiones de grupo involucran muchos compromisos lo que puede hacer que no se encuentren soluciones óptimas.
- Entre algunos integrantes del grupo se puede desarrollar una competencia y una lucha que puede hacer que sea más importante obtener que gane su punto de vista que tomar la decisión apropiada.

Modelo del Vroom- Yetton para la Toma de Decisiones Individuales o en Grupo

¿Debe un administrador tomar una decisión solo o debe hacer que el grupo la tome?

Victor Vroom y Philip Yetton han cuestionado este problema y han sugerido un modelo práctico y muy útil⁵⁶. Han desarrollado una serie de estilos de toma de decisiones de acuerdo con la situación planteada. En el Cuadro N| 6-7 se presentan los estilos de toma de decisiones de este modelo⁵⁷.

Vroom y Yetton dicen que hay ocho preguntas que los administradores deben contestar para poder diagnosticar la situación. Estas preguntas son⁵⁸:

A. Si fuera aceptada la decisión, habría alguna diferencia por el curso de acción adoptado?

⁵⁴ Steers, op. Cit., p. 342

⁵⁵ Rue, L. W. Y L.L. Byars, op. Cit. P.75.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Hellriegel, D. Y J. W. Slocum Jr., op. Cit. P.p 540-543

⁵⁸ Ibid.

- B. Existe algún requisito de calidad, de modo que una decisión pueda ser mejor que otras?
- C. Poseo la información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
- D. Está el problema estructurado?
- E. La aceptación de la decisión por los empleados es importante para una implementación eficaz de la decisión?
- F. Si me tocara tomar la decisión, sería razonablemente cierto que la decisión sería aceptada por mi personal?
- G. Comportante mis empleados los objetivos organizacionales que se van a obtener en la solución de este problema?
- H. Hay probabilidades de que surjan conflictos entre los empleados por las soluciones preferidas?

Las respuestas a estas preguntas ayudan a que el administrador haga el diagnóstico de la situación. Una vez que el administrador ha hecho el diagnóstico de la situación, entonces puede escoger el estilo de toma de decisiones apropiado.

En el cuadro 6-8 se muestra el modelo de Vroom y Yetton como un árbol de decisiones⁵⁹. Las ocho situaciones se presentan de arriba hacia abajo. Los números encerrados en un círculo representan el estilo de toma de decisión que aparecen en cuadro N° 6-7.

Para usar este modelo, el administrador debe contestar las 8 preguntas. La selección de un determinado estilo de toma de decisiones depende de si el administrador ha diagnosticado correctamente la situación y de si uno o más empleados se verán afectados por la decisión.

Que tanta Libertad Tiene el Administrador para Tomar Decisiones?

A primera vista, parece que el administrador goza de completa libertad para tomar decisiones. Pero en realidad no es así.

Hay vario factores que limitan su capacidad para tomar decisiones. Por ejemplo, no puede tomar un decisión para pagarle a una persona un sueldo menor del mínimo ordenado por el gobierno. Tampoco puede tomar una decisión que esté en contra de lo que ordena el Código sustantivo del Trabajo.

Tampoco puede tomar una decisión que viole la Convención Colectiva que ha firmado la empresa con el sindicato.

Según Hellriegel y Slocum⁶⁰, son varios los factores que limitan la libertad del administrador para tomar decisiones.

⁵⁹ Ibid. p. 542.

⁶⁰ Ibid.

El primero de ellos es el medio ambiente externo como restricciones del gobierno por medio de leyes, presión de la competencia y de los clientes, los valores de la sociedad.

Otro factor es el medio ambiente interno, como la presión del sindicato, la presión ejercida por los jefes, los administradores de igual nivel y la presión ejercida por el personal.

Otro factor que limita al administrador en su toma de decisiones es su naturaleza o sea la forma en que el administrador piensa, sus valores personales y su tendencia a tomar riesgos o a evitarlos.

El grado de incertidumbre en que le toca tomar la decisión es otro factor que afecta y limita su capacidad para tomar decisiones.

El tiempo que tiene disponible el administrador para tomar la decisión, y la naturaleza de la decisión, son también factores que influyen y limitan la libertad del administrador para tomar decisiones.

Cuadro 6-6

Ejercicio: VACACIONES EN EL PACIFICO

En forma individual:

Usted forma parte de un grupo que va a pasar unas vacaciones acampando en una playa del Pacífico, bastante alejada de cualquier población.

Una vez que llegan a su lugar de destino va a ser muy difícil conseguir ciertos artículos, ya que la población más cercana está a varios días de camino.

A continuación se presenta una lista de artículos que se van a llevar en la bodega de la camioneta, en la que se va a realizar el viaje. Quisiéramos nos ordenara los artículos en orden de importancia con su utilidad o no para el viaje.

Así, el artículo más importante con el N° 1, el siguiente en importancia con el N° 2 y así sucesivamente.

Gracias por su cooperación

LISTA DE ARTICULOS	ORDEN DE IMPORTANCIA
Llanta de repuesto	
Lazos	
Una caja de leche en polvo	
Mapa de Colombia	
Cuatro costales	
Dos latas vacías de un galón	
Hamaca	
Una tienda de campaña desarmable	
Una caja de jugos enlatados	
12 latas de sardinas	
Señales luminosas	
Botiquín de primeros auxilios	
Brújula	
Linterna	
Abrelatas	
Caja de fósforos	
Una canoa	
Un tanque de 55 galones con agua potable	
Juego de herramientas	
Una docena de bombillas (50 vatios)	
Latas de café instantáneo	

En grupo:

En este ejercicio se tomará una decisión dentro de un grupo, después de que cada persona la haya tomado de manera individual.

Al tomar la decisión de grupo se tratará de obtener consenso entre los integrantes del grupo. Esto quiere decir, que la elección de cada uno de los artículos del ejercicio debe ser aceptada por cada uno de los integrantes del grupo antes de convertirse en una decisión. Se recomienda lo siguiente:

1. Evite defender sus propias decisiones solamente porque son suyas. Enfoque el problema desde un punto de vista lógico.
2. Evite cambiar de opinión solamente por lograr un acuerdo y evitar discusiones.
3. No use como “técnicas de elección” el azar, las corazonadas, el cara y sello, la intuición, el voto de la mayoría, los promedios o los cambios de una decisión por otra.

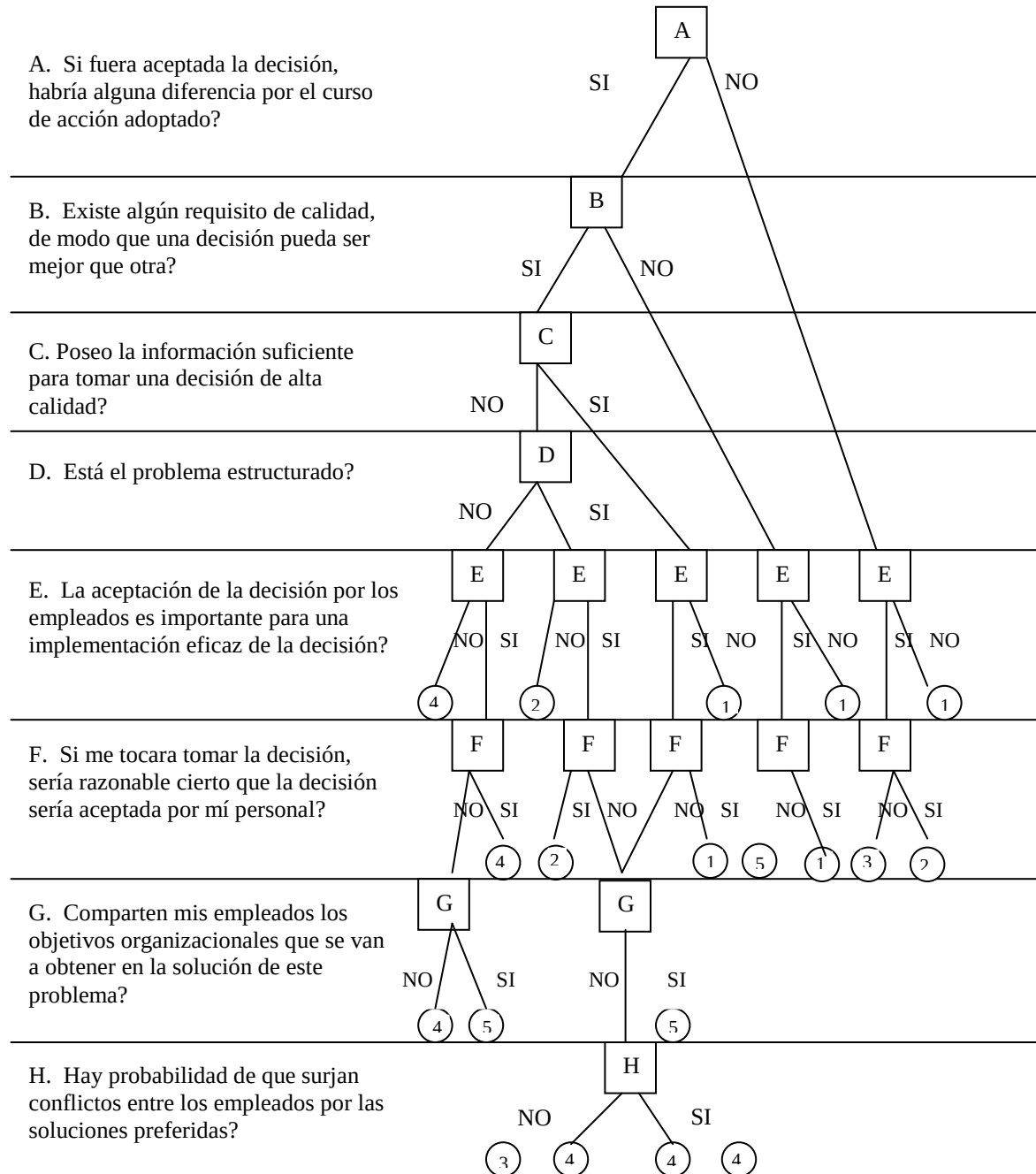
4. El objetivo del ejercicio es tratar de obtener la mejor solución posible aprovechando la información disponible y los recursos del grupo.

Muchas gracias por su cooperación y ayuda.

Nota: Adaptación hecha del ejercicio NASA a las condiciones locales por León Blank

Estilo de toma de decisiones	Grado de participación del personal que fomenta el administrador
Resuelva el problema o tome la decisión utilizando la información disponible en ese momento.	Bajo (autocrático) 1
Obtenga la información necesaria de su personal, entonces decida por sí mismo la solución al problema. Al obtener la información del personal, puede decirles o no cuál es el problema. El papel o rol que sus empleados desempeñan en la toma de decisiones es el de proporcionarle la información necesaria, más que el de generar y evaluar soluciones alternativas	2
Comparta el problema con empleados pertinentes, en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias pero sin reunirlos como grupo. Luego tome la decisión que puede reflejar o no, la influencia de sus empleados.	3
Comparta el problema con sus empleados, como un grupo, obteniendo de ellos colectivamente ideas y sugerencias. Luego tome la decisión que puede reflejar o no, la influencia de sus empleados.	4
Comparta el problema con su personal como un grupo. Junto generan y evalúan alternativas y tratan de lograr un acuerdo (por consenso) para una solución. Su papel es como el de presidente de una junta. No trate de influenciar al grupo para que adopte “su solución” y esté dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.	5

Cuadro 6-8



Preguntas de repaso y discusión

1. Dé razones de por qué se estudia la toma de decisiones en las organizaciones.
2. ¿Qué son decisiones programadas y no programadas? Dé varios ejemplos de decisiones programadas y no programadas que se toman (o se han tomado recientemente) en la empresa en la que trabaja y en la universidad en la que estudia.
3. Describa el modelo de racionalidad económica de toma de decisiones. ¿En qué se basa este modelo?.
4. Describa el modelo de racionalidad limitada de toma de decisiones. ¿En qué se basa este modelo?.
5. Cuando se decidió por estudiar la carrera de administración, qué modelo de los presentados en este libro, utilizó para esa decisión? ¿Cree que tomó una decisión óptima o una decisión satisfaciente? ¿Por qué?.
6. ¿Por qué existe el riesgo en la toma de decisiones?.
7. Bajo qué condiciones toman más frecuentemente las deicisiones los gerentes: de certeza, de riesgo o de incertidumbre? ¿Por qué?
8. Con relación ejercicio “Vacaciones en el Pacífico”, que aparece en el Cuadro 6-6, ¿Cómo compara las decisiones que tomo en forma individual con las decisiones que tomó con el grupo? ¿Fue muy difícil llegar a una decisión por concenso en el grupo? ¿Qué ventajas y qué desventajas observó en la toma de decisiones en grupo?
9. ¿Cree que el administrador tiene completa libertad para tomar decisiones? Dé cuatro razones que justifiquen sus respuestas.
10. ¿Para las siguientes situaciones recomendaría que se tomara la decisión individualmente o en grupo, y por qué?
 - a. Una emergencia en una fábrica.
 - b. Un cambio de currículo en una Facultad de Administración.
 - c. Contratación de nuevos jugadores en un equipo de fútbol.
 - d. Un cambio de prooveedor en una fábrica.