**TOMA DE DECISIONES**

 La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).

**INDIVIDUALES**

 La toma de decisiones individuales de los gerentes se puede describir en dos formas.

 En primer lugar, está el enfoque racional, que sugiere un método ideal para la forma en que los gerentes deben tratar de tomar las decisiones.

 En segundo está la perspectiva de la racionalidad limitada, que describe la forma en que se deben tomar realmente las decisiones con severas restricciones de tiempo y de recursos.

 El enfoque racional es un ideal hacia el que pueden trabajar los gerentes, pero que nunca logran alcanzar.

Ø ENFOQUE RACIONAL

 El enfoque racional de la toma de decisiones individual hace hincapié en la necesidad de un análisis sistemático de un problema, seguido de la elección y la implementación en una secuencia lógica paso a paso.

El enfoque racional se desarrolló para guiar la toma de decisiones individual, debido a que se observó que muchos gerentes no eran sistemáticos y eran arbitrarios en su enfoque de las decisiones organizacionales.

 Aun cuando el modelo racional es un ideal que no se puede lograr totalmente en el mundo real de incertidumbre, complejidad y cambio rápido, el modelo sí ayuda a los gerentes a pensar en las decisiones de forma más clara y racional. Siempre que sea posible, los gerentes deben utilizar procedimientos sistemáticos para tomar decisiones. Cuando los gerentes tienen una profunda comprensión del proceso racional, eso los puede ayudar a tomar mejores decisiones, aun cuando no exista información clara.

Según el enfoque racional, la toma de decisiones se puede desglosar en ocho pasos: *1.- Monitorear el entorno de la decisión*: En el primer paso, un gerente monitorea lainformación interna y externa que indicará las desviaciones del comportamiento planeado o aceptable. Habla con sus colegas y revisa los estados financieros, las evaluaciones del desempeño, los índices de la industria, las actividades de los competidores, etc

*2.- Definir el problema de la decisión*: El gerente responde a las desviaciones identificando los detalles esenciales del problema: dónde, cuándo y quiénes estuvieron involucrados, quiénes resultaron afectados y en qué forma influye en las actividades actuales.

*3.- Especificar los objetivos de la decisión:* El gerente determina cuáles son los resultadosdel desempeño que se deben lograr cuando se toma una decisión.

*4.- Diagnosticar el problema*: En este paso, el gerente ahonda bajo la superficie para analizarla causa del problema. Se podrían recabar datos adicionales para facilitar este diagnóstico. La comprensión de la causa permite encontrar el tratamiento apropiado.

*5.- Desarrollar soluciones alternas:* Antes de que un gerente pueda seguir adelante con unplan de acción decisivo, debe tener una clara comprensión de las varias opciones disponibles para lograr los objetivos deseados. El gerente puede buscar las ideas y sugerencias de otras personas.

*6.- Evaluar las alternativas.* Este paso puede involucrar la utilización de técnicas estadísticaso recurrir a la experiencia personal para medir las probabilidades de éxito. Se evalúan los méritos de cada alternativa, así como la probabilidad de que logrará los objetivos deseados.

*7.- Elegir la mejor alternativa.* En este paso el gerente utiliza su análisis del problema, de losobjetivos y de las alternativas para elegir una que tenga la mejor probabilidad de éxito.

*8.- Implementar la alternativa elegida:* Por último, recurre a sus capacidades gerenciales,administrativas y persuasivas y da las instrucciones necesarias para asegurarse de que se lleve a cabo la decisión, una fase en ocasiones llamada ejecución de la decisión.

Esto se podría considerar como la esencia del proceso de decisión, debido a que cualquier decisión que no se implementa con éxito fracasó, no importa lo buena que pudiera ser la alternativa elegida.

Los gerentes deben movilizar a las personas y los recursos para poner en práctica la decisión.

 La ejecución puede ser el paso más difícil de la toma de decisiones.

 PERSPECTIVA DE LA RACIONALIDAD LIMITADA

 Lo importante del enfoque racional es que los gerentes deben tratar de utilizar procedimientos sistemáticos para llegar a buenas decisiones. Cuando los gerentes abordan problemas bien comprendidos, por lo general utilizan los procedimientos racionales para tomar la decisión.

Sin embargo, la investigación de la toma de decisiones de la gerencia muestra que los gerentes a menudo no pueden seguir un procedimiento ideal.

Muchas decisiones se deben tomar con gran rapidez. La presión del tiempo, de un gran número de factores internos y externos que afectan una decisión y la naturaleza mal definida de muchos problemas, hace que el análisis sistemático sea virtualmente imposible. Los gerentes sólo disponen de cierto tiempo y capacidad mental y, por consiguiente, no pueden evaluar cada meta, problema y alternativa.

El intento de ser racional está restringido (limitado) por la enorme complejidad de muchos problemas. Hay un límite para qué tan racionales pueden ser los gerentes. Para comprender el enfoque de la racionalidad limitada, debemos pensar en la forma en que muchos gerentes eligen un trabajo cuando se gradúan de la universidad.

Incluso esta decisión aparentemente sencilla muy pronto se puede volver tan compleja, que entonces se utiliza un enfoque de racionalidad limitada. Los estudiantes que se gradúan buscan un trabajo hasta que tienen dos o tres ofertas aceptables y, en ese punto, su actividad de búsqueda disminuye con rapidez. Tal vez están disponibles cientos de empresas para hacer entrevistas y dos o tres ofertas de trabajo distan mucho de ser el número máximo que sería posible si los estudiantes tomaran la decisión basándose en una racionalidad perfecta.

Los aspectos nuevos, ambiguos y complejos de las decisiones no programadas significan que no hay disponibles datos sólidos y procedimientos lógicos. Los estudios de la toma de decisiones estratégica a nivel directivo han encontrado que los gerentes simplemente no pueden utilizar el enfoque racional para las decisiones estratégicas no programadas, por ejemplo, si se debe colocar a la venta un nuevo medicamento que es objeto de controversias, si se debe invertir en un nuevo proyecto complejo o si una ciudad tiene necesidad de un sistema de planeación de los recursos empresariales y si lo puede adoptar de manera razonable. En el caso de decisiones como esas, los gerentes disponen de tiempo y recursos limitados y algunos factores simplemente no se pueden medir y analizar. Si se trata de cuantificar esa información, eso podría causar errores, debido a que es posible simplificar en exceso los criterios de decisión. La intuición puede equilibrar y complementar el análisis racional para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones.

**ORGANIZACIONALES**

 Las organizaciones se componen de gerentes que toman decisiones utilizando procesos tanto racionales como intuitivos; pero las decisiones a nivel de la organización no las toma sólo un gerente. Muchas decisiones organizacionales involucran a varios de ellos. La identificación y la solución de problemas involucran a muchos departamentos, múltiples puntos de vista e incluso a otras organizaciones y están fuera del alcance de un gerente individual.

Los procesos mediante los cuales se toman las decisiones en las organizaciones están bajo la influencia de varios factores, en particular de las propias estructuras internas de la organización y del grado de estabilidad o de inestabilidad del entorno externo.

 La investigación de la toma de decisiones a nivel organizacional identifica cuatro tipos principales de procesos:

Ø El enfoque de la ciencia de la administración

Ø El modelo Carnegie

Ø El modelo de la decisión incremental, y

Ø El modelo del cesto de basura.

**Enfoque de la ciencia de la administración**

 El enfoque de la ciencia de la administración de la toma de decisiones organizacionales es el análogo del enfoque racional de los gerentes en lo individual. La ciencia de la administración cobró vida durante la Segunda Guerra Mundial. En esa época, se aplicaban técnicas matemáticas y estadísticas a los problemas militares urgentes a gran escala, que estaban más allá de la capacidad de quienes tomaban decisiones individuales.

**El modelo Carnegie de la toma de decisiones organizacional**

 Se basa en el trabajo de Richard Cyert, James March y Herbert Simon, todos ellos asociados con la CarnegieMellon University. Su investigación ayudó a formular el enfoque de racionalidad limitada de la toma de decisiones individual, así como a proporcionar nuevos conocimientos acerca de las decisiones organizacionales. Hasta su trabajo, la investigación en economía suponía que las empresas tomaban decisiones como una sola entidad, como si toda la información pertinente se canalizara hacia la persona encargada de la toma de decisiones en el nivel directivo para que hiciera una elección. La investigación del grupo Carnegie indicó que las decisiones organizacionales involucraban a muchos gerentes y que una decisión final se basaba en una coalición entre ellos.

**Modelo de decisión incremental**

 Henry Mintzberg y sus asociados en McGill University en Montreal abordaron la toma de decisiones organizacional desde una perspectiva diferente. Identificaron decisiones tomadas en organizaciones e hicieron seguimiento, de principio a fin, de los acontecimientos asociados con dichas decisiones. Su investigación identificó cada paso en la secuencia de la decisión. Este enfoque de la toma de decisiones, llamado modelo de decisión incremental, hace menos hincapié en los factores políticos y sociales descritos en el modelo Carnegie, pero nos dice más acerca de la secuencia estructurada de las actividades emprendidas desde el descubrimiento de un problema hasta su solución.

**Modelo del cesto de basura**

El modelo del cesto de basura es una de las descripciones más recientes e interesantes de los procesos de la toma de decisiones organizacional. No es directamente comparable con los modelos anteriores, debido a que el del cesto de basura trata del patrón o flujo de múltiples decisiones dentro de la organización, mientras que los modelos incremental y Carnegie se enfocan en la forma en que se toma una sola decisión.

**EJEMPLOS**

**TOMA DE DECISIÓN INDIVIDUAL** **NETFLIX**

Es una empresa de entretenimiento estadounidense cuyo servicio principal es la distribución de contenidos audiovisuales a través de una plataforma en línea o servicio de VOD (video bajo demanda, por sus siglas en inglés) por streaming. Ubicada en Los Gatos, en California, la compañía se fundó en 1997 y comenzó con un servicio de alquiler de DVD a través del correo postal un año después.

**1.  Monitorear el entorno de la decisión**. Es un lunes por la mañana el gerente Reed Hastingssupervisa a a Patty McCord jefe del área de diseño web y maquetación está ausente de nuevo.

**2.  Definir el problema de la decisión.** Es el cuarto lunes consecutivo que Patty McCord seausenta del trabajo. La política de la empresa prohíbe el absentismo no justificado por ello se impone una advertencia final.

**3.    Especificar los objetivos de la decisión.** Patty McCord debe asistir al trabajo conregularidad y crear nuevos diseños en la plataforma digital, para resolver este problema tiene dos semanas.

**4.   Diagnosticar el problema.** Las investigaciones realizadas a través de los compañeros detrabajo e incluso a la misma Patty McCord indica que los fines de semana sale a discotecas lo que impide los días lunes asistir al trabajo.

**5.  Desarrollar soluciones alternas.**

 1)  Despedir a Patty McCord.

 2)  Hacerle una advertencia final sin ningún comentario.

 3)   Enviarle una advertencia y acusar a Patty McCord de ser irresponsable, haciendo saber que esta enterado del problema.

 4)   Hablar con Patty McCord para ver si está dispuesto a hablar de su problema de salidas a las discotecas y la irresponsabilidad.

 5)  Hablar con Patty McCord para ver si está dispuesto a hablar de su problema y si no hacerle saber que su siguiente ausencia le costará el empleo.

**6.   Evaluar las alternativas.** El costo de capacitar a un reemplazo es el mismo para cadaalternativa. La alternativa 1 ignora el costo y otros criterios. Las alternativas 2 y 3 no se apegan a la política de la empresa, que apoya la idea de recibir asesoría cuando es apropiado. La alternativa 4 está diseñada en beneficio tanto de Patty McCord como de la empresa. Podría conservar a un buen empleado si ella está dispuesta a no salir los fines de semana, La alternativa 5 es primordialmente en beneficio de la empresa. Una última advertencia podría proporcionar algún incentivo para que Patty McCord reconozca que tiene un problema, de ser así, sería posible evitar su despido, pero ya no se tolerará que continúe con su absentismo.

**7.  Elegir la mejor alternativa.** Patty McCord no reconoce que tiene un problema de salir defiesta a las discotecas todos los fines de semana. Por tanto, se elige la alternativa

**8.  Implementar la alternativa elegida.** Cerrar el caso y enviar la advertencia final.

**TOMA DE DECISIÓNES ORGANIZACIONAL**

**GILLETTE COMPANY**

 The Gillette Company utiliza una toma de decisiones incremental para perfeccionar el diseño de rasuradoras como la Mach3 Turbo, la vibradora M3Power o el sistema de afeitar Fusion. Considere el desarrollo de la Mach3 original. Mientras buscaban una nueva idea para incrementar las ventas en el mercado maduro de rasuradoras Gillette, los investigadores en el laboratorio inglés de la empresa dieron con una brillante idea para crear una rasuradora con tres hojas para producir un afeitado más a ras de piel, terso y cómodo (reconocimiento y diagnóstico).

Diez años después, la Mach 3 llegó al mercado, después de miles de pruebas de afeitado, de numerosas modificaciones en el diseño y con un costo de desarrollo y trabajo de montaje de 750 millones de dólares, aproximadamente la cantidad que invierte una compañía farmacéutica en el desarrollo de un medicamento de efecto impresionante. Las demandas técnicas de crear una rasuradora con tres hojas que seguiría el rostro de un hombre y también sería fácil de limpiar, tenía varios callejones sin salida.

Los ingenieros primero trataron de encontrar técnicas establecidas (investigar), pero ninguna llenaba los requisitos. A la larga, se desarrolló (diseño) un prototipo llamado Manx y en las pruebas de afeitado “derrotó totalmente” a la Sensor Excell de Gillette, la rasuradora de más venta de la empresa en esa época. Sin embargo, el CEO de Gillette insistió en que la rasuradora debía tener una hoja con un filo que fuera radicalmente nueva, con el fin de que pudiera utilizar hojas más delgadas (interruptor externo), de manera que los ingenieros empezaron a buscar una nueva tecnología que pudiera producir una hoja más resistente (búsqueda, investigación). Con el tiempo, el nuevo filo, conocido como DLC (por diamond-like carbon coating), se aplicaría átomo por átomo con la nueva tecnología de manufactura de chips (diseño).

El siguiente problema fue la manufactura (diagnóstico), que requería un proceso totalmente nuevo para manejar la complejidad de la rasuradora de triple hoja. Aun cuando el consejo de administración dio el anticipo para desarrollar el equipo de manufactura (criterio, autorización), algunos miembros se preocupaban porque las nuevas hojas, que son tres veces más resistentes que la hoja de acero inoxidable, durarían más y, por consiguiente, harían que Gillette vendiera menos cartuchos (interruptor interno). A la larga, el consejo de administración tomó la decisión de continuar con las nuevas hojas, que tienen una franja indicadora de color azul que se desvanece hasta el color blanco e indica el momento de colocar un nuevo cartucho.

El consejo de administración aprobó que la producción de la Mach3 se iniciara en el otoño de 1997. La nueva rasuradora se introdujo en el verano de 1998 y, poco a poco, empezó a desaparecer de los anaqueles. Gillette recuperó su considerable inversión en un tiempo récord. Después inició de nuevo el proceso de buscar el siguiente anticipo en rasuradoras, utilizando la nueva tecnología que puede examinar una hoja de afeitar a nivel atómico y con un video de alta velocidad que puede capturar el acto de cortar un solo pelo de la barba. La empresa siguió adelante en incrementos y desarrolló su siguiente producto para afeitar importante, la Fusión de cinco hojas, en 2006.

**ANÁLISIS**

La toma de decisiones es el proceso de elegir entre varias opciones la que mejor se acopla a nuestras necesidades, estas tomas de decisiones pueden ser personales o empresariales. La toma d decisiones individuales de puede describir en dos formas:

 Enfoque racional y la perspectiva de la racionalidad limitada.

 En enfoque racional de la toma de decisiones individuales hace relación en la necesidad de un análisis sistemático de un problema continuando con la elección y culminando con una secuencia de pasos.

*1.- Monitorear el entorno de la decisión*: el primer paso para la toma de decisiones,monitorea información tanto interna como externa a la organización.

*2.- Definir el problema de la decisión*: se presenta la respuesta a las desviacionesidentificadas en relación al problema existente.

*3.- Especificar los objetivos de la decisión:* el gerente da a conocer los resultados deldesempeño que debe lograr cuando se toma la decisión.

*4.- Diagnosticar el problema*: en este paso el gerente inspecciona a fondo la causa delproblema.

*5.- Desarrollar soluciones alternas:* antes de que el gerente realice una acción en relación alas decisiones debe pensar una y otra vez cual es la más conveniente para lograr sus objetivos deseados.

*6.- Evaluar las alternativas:* involucra el uso de técnicas y experiencia personal para medirlas habilidades del éxito.

*7.- Elegir la mejor alternativa:* el gerente analiza las opciones varias que tiene para tomardecisiones que le lleven al éxito.

*8.- Implementar la alternativa elegida:* acude a sus capacidades gerenciales, administrativasy delega funciones para que se lleve a cabo la toma de decisiones.

Mientras que en la perspectiva de la racionalidad limitada los gerentes deber utilizar procedimientos sistemáticos para lograr buenas decisiones. Cuando los gerentes comprenden bien cuáles son los problemas que aborda a la empresa sabrán utilizar la racionalidad limitada para tomar las decisiones.

El tiempo para tomar decisiones a veces es limitada y los gerentes no pueden evaluar cada meta, problema y alternativa, la intuición puede ayudar a los gerentes a equilibrar y complementar el análisis racional para tomar las mejores decisiones.

Las decisiones organizaciones en cambio se compone de gerentes que toman decisiones por medio de procesos racionales e intuitivos, se debe de entender que las decisiones de una organización en este caso no las pude tomas solo el gerente, sino más bien en forma conjunta donde involucra a todos quienes conforman el talento humano de la organización. Las decisiones organizacionales identifican cuatro tipos de procesos:

Ø El enfoque de la ciencia de la administración. – la toma de decisiones es similar al enfoque racional de los gerentes en lo individual.

Ø El modelo Carnegie.- proporciona nuevos conocimientos acerca d las decisiones organizacionales las decisiones involucran a muchos gerentes y se obtiene una decisión final.

Ø El modelo de la decisión incremental. - identifica cada paso en la secuencia de la decisión, realiza una secuencia desde que se halla el problema hasta que se da una solución.

Ø El modelo del cesto de basura. - es distinta a las anteriores ya que sigue un patrón de múltiples decisiones dentro de la organización.

Para el ejemplo he tomado a la empresa Netflix esta es una empresa estadounidense dedicada a la distribución de contenidos audiovisuales a través de una plataforma en línea.

Se puede observar que cumplen con los pasos que identifican a la toma de decisiones individuales donde se muestra el proceso que realizan para tomar una decisión, en este caso se menciona que el gerente supervisa que la jefe del área de diseño no se encuentra en su puesto de trabajo y ya es su cuarta falta injustificada, las actividades que realiza dicha persona toma de tiempo y si continua con sus faltas al trabajo se tomara decisiones sus compañeros de trabajo averiguan junto con el gerente y se dan cuanta que por salidas consecuentes los fines de semana es el motivo que le impide asistir a su trabajo los días lunes, entonces el gerente después de analizar se da cuenta que es un problema que agrava el trabajo entonces decida tomar una decisión, cierra el caso y envía una advertencia final.

Y en la toma d decisiones organizacionales he puesto el ejemplo de la empresa Gillette Company, esta compañía dedicada a la fabricación de rasuradoras decide perfeccionar el diseño de la Mach3, para eso busca nuevas ideas de manera conjunta con sus colaboradores y entre ellos dieron una idea brillante la misma que se analiza y después de un consenso entre todos llegan a un acuerdo y entonces el gerente toma la decisión de implementar dicho diseño e incrementan sus ventas y la ganancias son mejores.

**GLOSARIO**

**Hincapié:** Palabra que se utiliza en la expresiónhacer hincapié, que significa ‘darimportancia a una cosa, destacándola o insistiendo en ella’

**Sistemático:** Que sigue o se ajusta a un sistema (conjunto ordenado de normas yprocedimientos).

**Decisión:** Determinación definitiva adoptada en un asunto.

**Problemática:** Conjunto de problemas que atañen a una persona o cosa.

**Coalición:** Pacto o unión entre personas, grupos sociales o estados para lograr un fin común.

**BIBLIOGRAFÍA**

 Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional .* Mexico : Cengage Learning. Gareth, J. (2008). *Teroria organizacional .* Mexico : Pretince hall . <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>