

UNIDAD 4

UNIDAD V

PROCESO DECISIONAL:

En la vida cotidiana vivimos a diario con problemas y conflictos. Es menester acostumbrarse a vivir con los conflictos como dice Selsnik. El conflicto qué es? es el enfrentamiento de dos o más deseos que no puedo concretar dada una situación existente. Cuando se presenta un conflicto y este llega a molestarnos es menester adoptar una decisión a fin de solucionarlo o sea quitarnos esa molestia definitiva o transitoriamente, pues deseamos no tener conflictos y tampoco problemas, pues hemos sido socializados e instruidos como si los problemas fuesen algo anómalo en nuestra vida, en lugar de comprender que los problemas sirven para acicatear nuestra inteligencia y voluntad a fin de estimular nuestra creatividad para solucionar el problema, sabiendo que después tendremos otro. V.gr., cuando no tengo un automóvil esto puede convertirse en un problema pues me quita la independencia de salir cuando lo deseo, y regresar cuando se me place, transitar por los caminos que se me ocurren sin tener que estar sujeto a horarios, rutas establecidas, y compartir el viaje con personas desconocidas.

Pero qué ocurre cuando obtengo el vehículo tan ansiado?, dejaré de tener los problemas descriptos, pero se me presentaran otros, por ejemplo: dónde estacionar el automóvil, y esto en las grandes urbes puede significar emplear más tiempo que si viajo en colectivo o subterráneo; también deberé recordar las fechas de los vencimientos de la patente, para evitar multas, y esto me significa ocuparme de algo de lo cual antes no tenía necesidad de hacerlo. Además tendré una serie de gastos que antes no tenía, como el seguro para el automotor, el garage o la cochera, el mantenimiento, el arreglo de los desperfectos que se producen. Buscar a un buen mecánico que sepa el trabajo y no me cobre en demasía.

En síntesis, solucioné mi problema de independencia en el transporte, pero se me crearon otros problemas que antes no tenía.

Y esto quiere decir que no hay que decidir para resolver los problemas? Nada de eso, **en la vida es menester aprender a luchar contra las adversidades, sabiendo que cuando supero una puede surgir otra.**

El fatalismo islámico convencido de que el destino de cada hombre está escrito, hace que los individuos no se esfuercen demasiado por mejorar su condición de vida, porque está escrito que lo que tiene que pasar pasará no importa lo que el hombre se esfuerce para evitarlo.

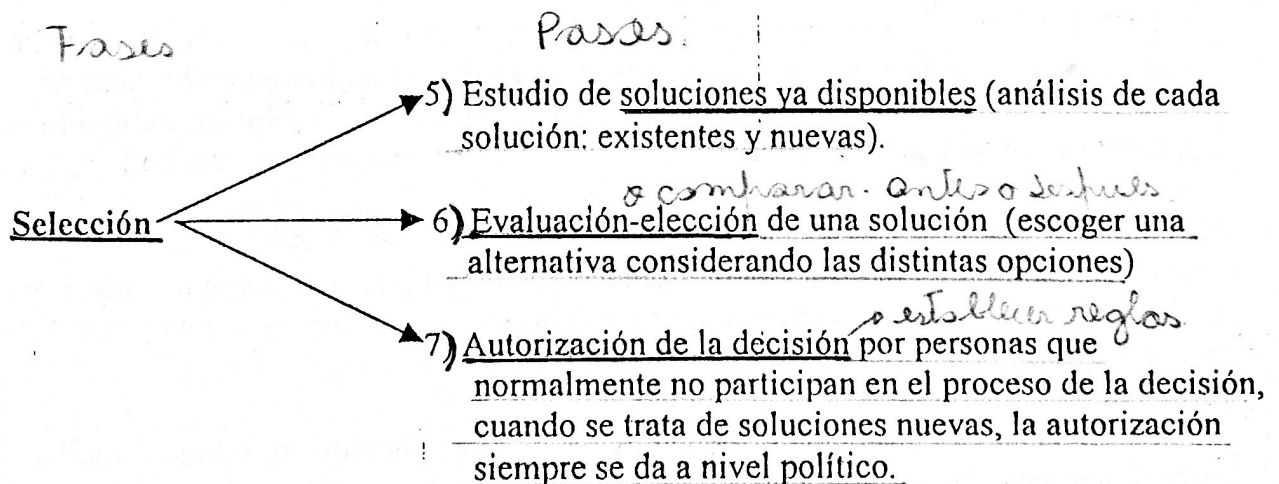
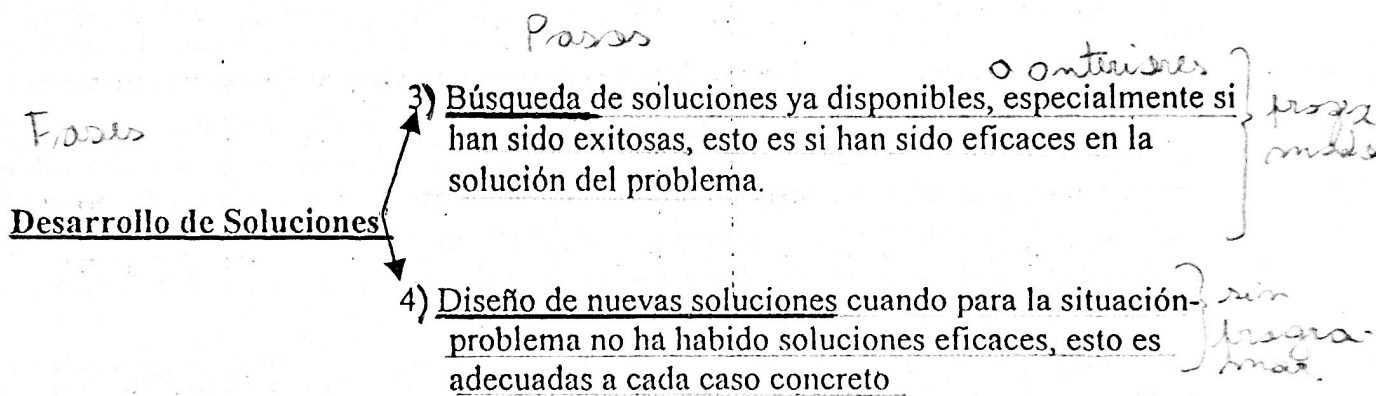
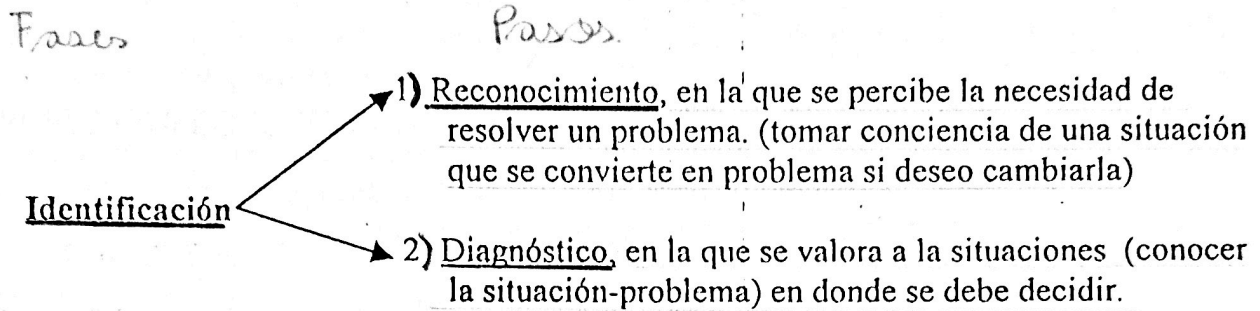
La diferencia con los pueblos de occidente ^{que es} estos pueblos por religión, tradición y cultura se saben libres y toda adversidad o todo obstáculo a su libertad es un desafío que los estimula a hacer esfuerzos para lograr sus objetivos. Demás está decir que la disciplina en la consecución de los objetivos es una característica de los pueblos no sólo inteligentes sino, por sobre toda las cosas voluntarioso en su empeño.

De modo tal que a fin de solucionar los problemas sociales o no sociales, es menester adoptar DECISIONES, esto es, escoger o elegir entre dos o más alternativas o posibilidades -hipótesis- de cursos de acción que tiendan a resolver la situación-

El que no puede decidir no es libre.

problema. (Mosher y Cimmino) La Decisión señala una intención explícita de actuar (Mintzberg, Henry). Esta definición es válida para los ejecutivos, por cuanto el individuo puede haber adoptado una decisión la que posterga en su ejecución por varias razones, falta de dinero, incompatibilidad de horarios, falta de libertad de actuar, o sea física etc.

La adopción de una decisión conlleva un **proceso antes de adoptarla**: abarca todos los pasos que se dan desde el momento en que se percibe el estímulo de acción hasta que se produce el compromiso de la acción a realizar. Estos pasos se basan en siete tipos de actividades o rutinas: (según Mintzberg)



Un único proceso de decisión puede comprender una o todas estas rutinas, pudiendose incluso ejecutar cada una repetidas veces. La acción realizada después de adoptar la decisión daría como resultado la modificación de la situación-problema, o sea la solución.

Los procesos de decisión se han clasificado en programados y no programados.

dentro del contexto de la empresa
* sucesos programados

Programados: Rutinarios, se realizan a nivel de jefatura o gerencia intermedia.
↳ por la información confiable (canal de información definido)

No Programados: Son procesos que se dan ante la adopción de nuevas decisiones o reverter decisiones anteriores. Estas decisiones se realizan a nivel político o de asesores.

Tipos de decisiones: (según Mintzberg) (No hay canales de información definidos)
↳ las adopta el nivel político, los deciden los asesores (dentro de la empresa)
↳ se adoptan en los niveles inferiores

Operativas: son las decisiones más rutinarias y casi no hay diseño de decisiones; si se decide a) se produce b) Estas decisiones son típicas de los niveles más bajos de la organización (sin diseño de decisiones)

Administrativas: programadas

a) **Coordinativas:** No son tan rutinarias como las operativas. V.gr. Confeccionar un presupuesto. El proceso es programado. ↳ se analiza, se elabora.

b) **De Excepción:** En estas decisiones es necesario diagnosticar y buscar soluciones. A veces requiere el diseño de nuevas soluciones. Pueden producirse en el nivel superior y el proceso va descendiendo por vía jerárquica; o puede producirse en la base e ir ascendiendo para la adopción la decisión; o puede producirse a un mismo nivel, por ejemplo en el nivel gerencial. V.gr. el lanzamiento de un nuevo producto, o el cambio de maquinarias, o la respuesta a una proposición del usuario etc. El proceso será programado o sin programar según sea la decisión a adoptar. No tienen mucho impacto sobre la organización.

c) **Estratégicas:** Si bien se adoptan a nivel político, el diseño de la misma va a circular en todos los niveles y en ella se advierte el juego del poder. Impactan sobre la organización pudiendo llevarla al éxito o al fracaso más rotundo, a tal punto de destruir la organización. V.gr. adoptar una decisión sobre una joint-venture, o sobre un nuevo prototipo.

para March y Simon (La Teoría de la Organización) las decisiones son fáciles de tomar cuando:

a) Entre las alternativas, una es claramente mejor que las otras;

b) La alternativa es suficientemente buena. Aquí no habrá valoraciones a posteriori de la decisión.

Si ninguna alternativa es claramente mejor que otras o si la mejor alternativa no es la suficientemente buena, habrá demora en la toma de decisión y reestimaciones a posteriori.

El conflicto se produce cuando hay:

- 1) inaceptabilidad: el individuo sabe al menos las distribuciones probables del resultado asociado a cada alternativa, puede identificar una alternativa preferida, que no es satisfactoria.
- 2) no comparabilidad: el individuo conoce la distribución probable de los resultados, pero no puede identificar una alternativa más preferible.
- 3) incertidumbre: el individuo no conoce las distribuciones probables que relacionan las selecciones de comportamiento y los resultados del medio ambiente.

Una alternativa buena es la que tiene un alto grado de probabilidad positiva y un pequeño valor de probabilidad negativa.

Una alternativa floja es aquella en que lo positivo y lo negativo tienen probabilidades escasas.

Una alternativa mixta es la que tienen grandes posibilidades de valoración negativa y positiva.

Una alternativa pobre es la que puede no producir un resultado deseado y puede producir uno indeseado.

Una alternativa incierta es cuando el individuo no tiene concepción de las probabilidades que van unidas a ella. Las probabilidades positivas y negativas son desconocidas.

Cuando el origen del conflicto es la **incertidumbre** el individuo buscará la clarificación. Cuando el origen del conflicto es la **inaceptabilidad** el individuo buscará nuevas alternativas. Si en cambio lo es la **no comparabilidad**, el tiempo de decisión es corto. La elección dependerá de la atención y la secuencia con las cuales se presentan las alternativas.

Técnicas de Decisión:

En caso de certeza: la regla de decisión consiste en elegir el curso de acción cuyo resultado se acerque más a la meta establecida (programada).

En caso de riesgo: La regla consiste en elegir el curso de acción cuyo valor medio se acerque más a la meta. Este modelo sólo es aplicable a situaciones repetitivas (programada)

En caso de incertidumbre: Cuando no se conocen las probabilidades de los estados de las variables externas o cuando la situación no es repetitiva, es necesario asignar probabilidades subjetivas a los estados no controlables, de modo que explicitar estos resultados resulta fundamental para asegurar coherencia y para aprender en función del error.

El criterio maximin asigna probabilidades subjetivas grandes a los estados no controlables desfavorables, pues representa una actitud pesimista. El criterio maximax responde a una actitud optimista, y asigna pocas probabilidades a los estados no controlables.

Objetivos Múltiples: Estos objetivos se encuentran con mayor frecuencia en las organizaciones no lucrativas como las reparticiones gubernamentales. Por ej. el cuerpo de Ingenieros del Ejército de los E.E. U.U. al estudiar la posibilidad de construir una nueva represa, tratará de lograr la combinación óptima de los siguientes objetivos: hidráulica fluvial, recreación, conservación y control de corriente río abajo. Todos estos objetivos pertenecen a la parte beneficios de la relación beneficios/costo, según la cual se evalúa una represa propuesta y, en caso de aprobación, se diseña.

Un método para tratar los objetivos múltiples consiste en elegir uno de ellos como prioridad y luego tratar los demás objetivos como forzosos en el problema. (Timm, H.L. Sistema de Decisión Gerencial. El Ateneo. BsAs. 1978 pag. 61)

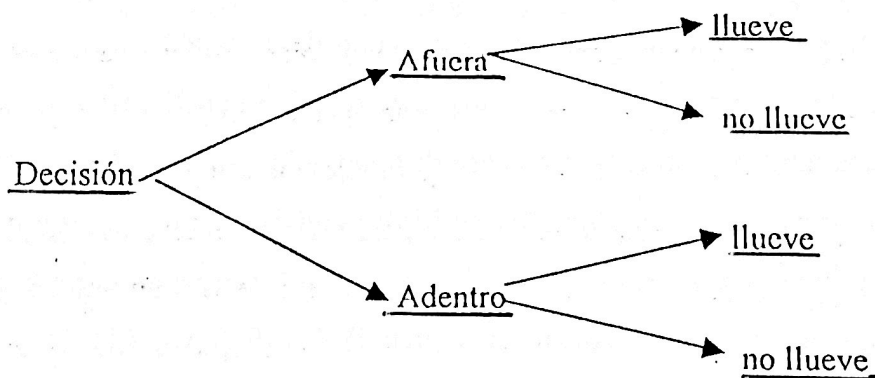
Secuencial: Cuando el o los problemas ofrecen tantos y tan complejos aspectos interrelacionados, sobre los cuales se debe decidir, los gerentes descomponen esos problemas complejos en una serie de subproblemas interrelacionados. Luego resuelven cada subproblema por separado sabiendo que las soluciones de los problemas no son del todo correctas, ya que lo correcto sería la solución simultánea de todos ellos.

El proceso de resolver sucesivamente los subproblemas interrelacionados que constituyen un gran problema complejo puede llamarse toma de decisiones secuencial.

Los problemas mal estructurados son aquellos en que las alternativas de acción no están claras y tienden a ramificarse y multiplicarse en el transcurso del análisis. A menudo no se sabe realmente como proceder. En estos problemas la decisión se distingue^o frecuentemente por el riesgo y la inseguridad. Entonces se recurre al **método de ensayo y error**, hasta que hace un descubrimiento o vislumbra un camino hacia el ensayo siguiente. Los descubrimientos e indicaciones se recuerdan y se almacenan en la memoria para combinarlos con otros y a través de los misteriosos procesos del pensar creador, el analista discierne las alternativas más significativas.

El proceso es iterativo, tal como lo sugiere el nombre de "ensayo y error" y a menudo hace volver sobre los propios pasos, a puntos de decisión anteriores en el proceso de ramificación. Este tipo de análisis suele llamarse "heurístico". Para explicar la ramificación heurística se utiliza el gráfico que se llama árbol de decisión.

Arbol de Decision de un Coctail Party



(Harvard Business Review. Vol. 42 N° 4. Jul-Ago. 1964)

El propósito del método heurístico (la heurística es la ciencia de los métodos y reglas del descubrimiento y de la invención) es generar una solución que satisfaga los objetivos, basandose en el principio de la racionalidad limitada. Tiende a satisfacer, no a optimizar.

En el caso de problemas complejos que requieren la aplicación de la heurística, el discernimiento o descubrimiento de adecuadas indicaciones en los puntos de ramificación del árbol de decisión, no siempre es fácil. Los científicos e ingenieros cuando están atascados en puntos de ramificación del árbol de decisión, recurren a

diarios y revistas para leer artículos relacionados con su problema, con la esperanza de hallar algún indicio.

Brain Storming: es otra técnica para lograr que se haga la luz en la resolución de un problema.

Se basa en los fundamentos biológicos del Dr. Roger Sperry, basado en una intuición del sabio ruso IVAN PAVLOV el que estableció que nuestros dos hemisferios cerebrales tienen funciones diferentes. El izquierdo tiene un comportamiento racional, automático, lógico, analítico, rápido para responder y repetitivo. El derecho es imaginativo, alógico, intuitivo, innovador y creativo. Y por ello cuando por la vía lógica no se pueden hallar soluciones a los problemas se recurre a las técnicas del "brain storming" a los efectos de lograr que se utilicen las capacidades del hemisferio derecho, que ya citamos.

La regla del brain storming es la eliminación de todo tipo de bloqueo que limite la producción de ideas, por ello en al principio se prohíben las críticas positivas o negativas, a fin de generar la mayor cantidad de ideas sin importar su calidad. Todas las ideas se consideran no importa lo absurda que parezcan; cada integrante del grupo puede apoyarse en las ideas del resto del grupo para crear nuevas ideas.

Las ideas suelen recogerse por escrito numerándolas y clasificándolas por orden cronológico sin indicar quién formuló cada una, y se establece un tiempo, después del cual se evalúan las ideas y se puede utilizar para ello una grilla y estableciendo criterios de evaluación, que son los requisitos básicos para que se tomen en cuenta las ideas. Se cruzan las ideas y los criterios y se obtiene un puntaje de la viabilidad de la idea. De este modo algunas ideas son ignoradas o tendrán que mejorarse para que puedan ser viables en función del problema a solucionar.

Técnicas derivadas del brain storming:

Forced-relationship (relaciones forzadas) o método de superposición, disociación, combinación artificial, consiste en forzar la relación entre dos o más ideas para obtener otras nuevas. Se considera al pensamiento creativo como la relación de cosas o ideas que nunca se habían relacionado.

Si consideramos dos o más ideas u objetos, ¿qué nuevo objeto o idea se produciría si estuviesen combinados?

Por ejemplo:

- 1) Escoger una palabra que represente el problema planteado. Supongamos que queremos mejorar el producto: cacerola.
- 2) Hacer una lista de cosas elegidas al azar sin relación directa con la palabra anterior. Seleccionar diez palabras sin tacharlas por no corresponder. Ejemplo: estante, vaso, resorte, cocodrilo, cartera, armario, fuego, peso, metal, limpiador.
- 3) Elegir los rasgos característicos de cada palabra. Los estantes modernos son más reducidos que los antiguos, los armarios suelen tener dispositivos para colgar y cajones. El vaso es de vidrio o cristal; los resortes ajustan automáticamente etc.
- 4) Se combina la palabra con que se inició, con las cualidades de los elementos citados, por ej., la cacerola deberá adaptarse a los estantes modernos, o deberá tener un dispositivo para colgar en el armario o guardar en los cajones. El vidrio del vaso puede llevarnos a hacer cacerolas transparentes o con tapas transparentes para ver los alimentos mientras cocinan etc.

Si por cada idea encontramos cinco cualidades y por cada relación surgen al menos tres ideas, tendremos 150 ideas de las cuales podremos aprovechar algunas, como factibles.

Análisis de Categorías:

Se identifican posibles categorías en particular. Primero tomamos algunas categorías existentes dentro del grupo de ideas. Por ej., encontrar distintos usos posibles de una mesa, pueden ser: a) para hacer una fogata

- b) para regalar
- c) para apoyar cosas
- d) para comer
- e) para decorar
- f) para venderla
- g) poner un mantel
- h) para planchar
- i) reducir o ampliar su medida

Entre las ideas se identifican las siguientes categorías:

- 1-) Ideas que se basan en la función del material : a),c), y h)
- 2-) Ideas que se basan en la mesa como elemento de volumen: i)
- 3-) Ideas que se basan en el valor cultural de la mesa: b), d),c), f), g).

Luego se generan ideas en cada categoría. Por ej., en la categoría i)

- ⊙ Para prestarla
- ⊙ Para guardarla en el placard
- ⊙ Para recibir más invitados
- ⊙ Para que sea multifuncional.
- ⊙ Para utilizarla en espacios más pequeños
- ⊙ Para recomendarla.

Y así sucesivamente. Esta técnica deriva del brain storming original.

Biónica, y Moliere (o llamada al profano) también son auxiliares del brain storming

o alguien de afuera

La Sinéctica y el Pensamiento en Seis Colores de De Bono.

Sinéctica significa unión de elementos no relacionados entre sí. La creó W. Gordon y G.N. Prince posibilitó su operatividad.

“La teoría de la sinéctica sostiene que: “La eficacia creativa de las personas puede aumentarse notablemente si se les hace comprender los procesos psicológicos que se ponen en funcionamiento.

En el proceso creativo, el componente emocional es más importante que el intelectual y el irracional más importante que el racional”.

“Son estos elementos emocionales e irracionales los que pueden y deben ser comprendidos para aumentar las posibilidades de éxito en toda situación de problema.

El proceso incluye dos aspectos básicos:

- 1) volver conocido lo extraño y
- 2) volver extraño lo conocido”.

“Se identificaron cuatro mecanismos de carácter metafórico, que son: la **analogía personal**, la **analogía directa**, la **analogía simbólica** y la **analogía fantástica**.

De Bono creador del concepto “pensamiento lateral”, introduce en su obra “Seis sombreros para el pensamiento”, un nuevo sistema relacionado con el tratamiento de **cada tipo de pensamiento por separado**”.

“El concepto es el siguiente: se trata de permitirle a la persona abocarse a un tipo de pensamiento por vez. El ponerse determinado sombrero implica asumir y actuar bajo el rol establecido por dicho sombrero.

- El sombrero **blanco** implica neutralidad y conducta objetiva.
- El sombrero **rojo** sugiere emociones, sentimientos y aspectos no racionales.
- El sombrero **negro** abarca los aspectos negativos; lo sombrío; lo pesimista.
- El sombrero **amarillo** es optimista e involucra los aspectos positivos.
- El sombrero **verde** indica creatividad y nuevas ideas.
- El sombrero **azul** se relaciona con el control y la organización del proceso del pensamiento”.

“La función de cada sombrero se relaciona con los colores: el **color blanco** implica **neutralidad**; el **rojo** implica **temperamento, furor emociones**; el **negro** es **tenebroso y negativo**; el **amarillo** es el color del sol, da idea de soleado y **positivo**; el **verde** es el color

del pasto, la vegetación, implica **fertilidad y crecimiento**; el azul implica **serenidad**, además es el color del cielo que está por arriba de todo lo demás”.

En la práctica es necesario referirse a los sombreros por su color y **nunca por su función**.

Es más sencillo pedir a alguien “que se quite el sombrero negro por un momento”, que pedirle que deje de ser negativo. La neutralidad de los colores permite que los sombreros sean usados sin confusión. El pensar se transforma en un juego con reglas definidas en lugar de ser una situación de presión y condicionamiento.

“Se trata de “ponerse a pensar” (nos ponemos un sombrero deliberadamente). Ya sea en una reunión con varios integrantes, ya sea en situaciones que requieren una decisión individual, **intentaremos armar una visión amplia del tema basada en las “percepciones” diferentes del problema**, que estarán dadas por el hecho de ponerse cada sombrero en particular”.

“El elegir el sombrero implicar actuar bajo el rol definido por dicho sombrero, ya que cuando se elige un sombrero se elige un rol. Cada rol debe ser completamente diferente. Es como si cada persona se convirtiese en un grupo de diferentes pensadores (con una misma cabeza). Si cuestionamos una idea lo hacemos con el mayor rigor posible, dando bases lógicas que justifiquen nuestra afirmación. Si las bases lógicas no existen, igual podremos decir lo que pensamos o sentimos, pero entraremos en la dimensión del sombrero rojo y todos sabrán que lo que decimos no tiene justificación pero es lo que sentimos”.

“El método de los seis sombreros nos da la oportunidad de ser efusivos, friamente objetivos, pesimistas u optimistas y hasta de tomarnos un momento para encontrar alternativas originales”.(Síntesis efectuada de Hermida: Administración y Estrategia)

Niveles de Decisión:

La organización presenta dos aspectos bien diferenciados que configuran:

- 1) el sistema político, como mecanismo volitivo, motivacional, sociológico, del que emergen los objetivos de común aceptación o expectativa, y
- 2) el sistema administrativo como mecanismo racional que transforma la voluntad política en instrucciones concretas.

El sistema político es la voluntad de la institución; el sistema administrativo es su sistema nervioso.

Las decisiones superiores (políticas) deben traducirse en directivas que regulen las decisiones de la gerencia intermedia, decisiones que resultan así programadas. Los cursos de acción deben traducirse a instrucciones capaces de ser interpretadas por empleados y máquinas.

Los hechos se traducen en datos operacionales, propios de la gerencia intermedia, y luego se abstraen para formar estadísticas y pronósticos, inteligibles para el sistema de planeamiento.

Finalmente se traducen en utilidades - riqueza, seguridad, poder - que son manipuladas a nivel político.

La decisión política establece los objetivos y las metas, y la dirección, considerando la aptitud de las metas para el objetivo acordado, traduce las intenciones declarativas en directivas que regularan la ejecución, la que a su vez selecciona las instrucciones a aplicar en cada caso de variables externas.

Descentralización:

La delegación de decisiones es denominada descentralización, y la de actividades operativas, departamentalización.

La delegación de decisión es concebida como un proceso descendente dentro de la organización, en el que los niveles superiores ceden la atribución de decidir otros que dependen de ellos, a través de una secuencia escalar, cuyo proceso de decantación viene dado por la aptitud formal o informal con que, en cada caso, el subordinado puede hacer frente a la discrecionalidad que el proceso decisorio delegado implica.

Un funcionario tiene discrecionalidad decisoria cuando está autorizado a realizar tareas de dirección, cuando puede planificar sus propias decisiones, esto es, cuando es responsable de la apreciación de la situación, de la búsqueda heurística y del control de gestión.

A medida que desciende en la estructura, el grado de discrecionalidad es cada vez menor, tendiéndose a pasar de las decisiones sobre la forma de decidir (estrategias) en los niveles superiores a las decisiones de rutina o programadas (tácticas) en los niveles inferiores.

La descentralización se puede llevar a cabo con una amplia gama de combinaciones o intensidades, que oscilan entre lo que se denomina "fuertemente centralizado y fuertemente descentralizado".

Dice Gisgard D'Estaing que "la política de descentralización es a menudo revisada, y tanto en sus principios como en su aplicación se halla en constante movimiento porque se mantiene esencialmente viva.

"Una buena gestión descansa sobre la centralización de las decisiones de política y del control, y sobre una amplia descentralización de las responsabilidades y de las decisiones operativas."

Ventajas de la descentralización:

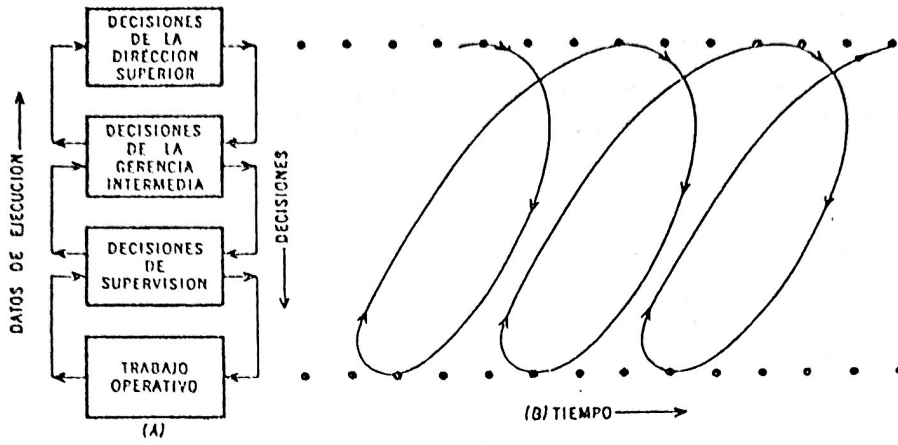
- mayor rapidez en la toma de decisiones;
- formación de hombres acostumbrados a decidir, que permitan cubrir cargos superiores en la organización;
- mejor clima interno en la organización, derivado de una mayor participación;

Ventajas de la centralización:

- mayor concentración de los objetivos organizativos (las organizaciones descentralizadas alientan lealtades a submetas que sólo son paralelas a las metas de la organización);
- la descentralización requiere mucha tarea no programada de solución de problemas;
- en la centralización la gerencia intermedia se encuentra en un sistema mejor estructurado, mientras que en la descentralización éste suele resultar poco estructurado e impredecible y en él los recalcitrantes deben ser persuadidos, sobornados, engañados o adulados, dentro de un clima de inseguridad permanente acerca de los resultados de su gestión;
- la centralización, facilita la coordinación.

125
Parece claro que siempre es conveniente reducir al máximo el número de niveles jerárquicos, por lo menos por tres razones: 1) se ahorran ejecutivos; 2) se aumenta la velocidad en la comunicación; 3) se evitan distorsiones en la transmisión de órdenes.

Ciclos continuos en la toma de decisiones



Timms, H.L. Sistemas de Decisión Gerencial. Ed.El Ateneo.78.pg.64

Decisiones	NIVEL	CARGO	RITMO	MISION	EFICIENCIA
sin programa	Político o institucional	Congreso Asamblea, ^{AS TIPO FAMILIAR} Directorio Comando en jefe	Esporádico	Comprometer recursos Controlar la institución	Cohesión
Programa con fines de Estado	Directivo o gerencial	Ministerio Alta dirección Oficiales superiores	Periódico FRECUENTEMENTE	DISTRIBUITE Asignar recursos Controlar la organización	Innovación
Programa de Casadina Torres o operativas	Ejecutivo o técnico	Funcionarios Gerencia intermedia Jefes y oficiales	Permanente DIARIA	Utilizar recursos Controlar las operaciones	Efectividad → Cumplir las tareas

Niveles decisorios

Frischknecht, Federico.Organización.El Ateneo.1984.pag.34

institución con de organizaciones (P.ejecutivos)