



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS
22, 23 y 24 de Octubre de 2008
Ciudad Obregón, Sonora; México



Temática:

”De la articulación empresarial al ecosistema de negocios. Un nuevo enfoque”.

Área: Administración

Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales.

Autores:

Mtra.Raquel Ivonne Velasco Cepeda (rvelasco@itson.mx).

Mtra.Alba Rosa Peñuñuri Armenta (apenunur@itson.mx).

Mtra.María del Carmen Vásquez Torres (mvasquez@itson.mx).

Mtra.María de Lourdes Serrano Cornejo (lserrano@itson.mx).

Dra.Dina Ivonne Valdez Pineda (dvaldez@itson.mx).

Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON. 5 de Febrero 818 Sur, Colonia Centro. CP 85000.
22 de octubre de 2008, Ciudad Obregón, Sonora.

Resumen

Introducción: La toma de decisiones es un proceso continuo que se da en diferentes contextos, uno de ellos es la organización. Las condiciones en las cuales los gerentes toman decisiones en las organizaciones pueden clasificarse como certidumbre, riesgo e incertidumbre. Se presentan cinco modelos de toma de decisiones gerenciales: modelo racional, el modelo de racionalidad limitada, el modelo político, el modelo intuitivo y el modelo del proceso creativo. Los beneficios de conocer los diferentes modelos para el tomador de decisiones son que cada uno de ellos proporciona conocimientos valiosos sobre estos procesos, orientan en que situaciones se puede utilizar cada uno, describen un panorama de los procesos de toma de decisiones utilizados, proporcionando una guía para saber cuál o cuáles modelos utilizar dependiendo los tipos de problemas y decisiones que se le presenten.

Problema: ¿Cómo puede un gerente identificar el modelo más apropiado para la toma de decisiones? **Objetivo:** Realizar un estudio comparativo de los modelos de la toma de decisiones gerenciales mediante la descripción y análisis de los mismos para lograr una toma de decisiones oportuna y confiable. **Método:** se realizó una investigación bibliográfica sobre los conceptos de toma de decisiones, decisión, problema, creatividad, innovación y modelos de toma de decisiones. Habiéndose identificado el marco conceptual, se elaboraron tablas en donde se establecieron las fases o etapas de la toma de decisiones de cada uno de los modelos, se procedió al análisis y comparación entre ellos, dando como resultado la identificación de los aspectos más relevantes a considerar en la aplicación de los mismos.

Resultados: Se señalan los aspectos más relevantes de la aplicación de cada uno de los modelos. **Conclusiones:** Todos los modelos analizados contribuyen el proceso de toma de decisiones, el cual aplique el gerente ya sea el racional, el de racionalidad limitada, el de la intuición, el político o el del proceso creativo, va a estar definido por el tipo de organización, la problemática a resolver e incluso por la oportunidad que se presente.

Antecedentes y marco de referencia

La toma de decisiones es un proceso continuo que se da todos los días en diferentes contextos de la vida, ya sea en el trabajo, en el hogar, e incluso como individuos. Muchas de ellas son tomadas de manera inadvertida y ni siquiera consciente. Chiavenato (2002), hace referencia a que la organización es un sistema de decisiones en que cada persona participa consciente y racionalmente, y escoge y decide entre las alternativas más o menos racionales que se le presentan, de acuerdo con su personalidad, motivaciones y actitudes.

Las condiciones en las cuales los gerentes toman decisiones en las organizaciones pueden clasificarse como certidumbre, riesgo e incertidumbre. Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), comentan que cuando los individuos pueden identificar avances y eventos, y su impacto potencial, toman decisiones bajo la condición de certidumbre. Sin embargo, cuando la información disminuye y se vuelve ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de toma de decisiones, entonces los individuos comienzan a basar sus decisiones ya sea en probabilidades objetivas (claras) o probabilidades subjetivas (intuición y juicio). La condición de incertidumbre significa que los individuos tienen poca o ninguna información sobre los avances y fuerzas sobre los cuales basar su decisión.

Para Chiavenato (2002), la toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. El arte de tomar decisiones en las organizaciones es fundamental, para ello el administrador debe desarrollar habilidades y conocimientos, así como apoyarse en todas aquellas técnicas, métodos y modelos que le permitan tomar decisiones eficaces.

En un estudio realizado del comportamiento llevado a cabo entre 165 altos directivos de seis empresas pone de manifiesto las deficiencias que padecen en una u otra medida, los grupos de directivos en materia de adopción de decisiones: 1) Es frecuente que el comportamiento real de los altos directivos durante las reuniones de adopción de decisiones no encaje con sus

actitudes e indicaciones acerca de la actuación directiva eficaz, 2) la diferencia que suele existir entre lo que los directores dicen y el modo en que se comportan ayuda a crear barreras para la sinceridad y la confianza, para la búsqueda eficaz de alternativas, para la innovación y para la flexibilidad en la empresa, 3) estas barreras son más destructivas en las reuniones de adopción de decisiones importantes que en las reuniones rutinarias, y suelen trastornar a los directivos eficaces más que a los ineficaces, y 4) no es posible derribar las barreras con meros ejercicios intelectuales. Los directivos necesitan información acerca de su comportamiento y oportunidades para desarrollar una conciencia de sí mismos en acción. A tal fin, resulta interesante cierto tipo de exámenes; se ha demostrado que reproducir y analizar grabaciones de las reuniones es una medida muy útil; y los programas de formación de laboratorio también son muy prácticos (Drucker, Hammond, Keeney, Raiffa, Etzioni, Argyris, Stryker y Hayashi, 2002).

Un aspecto que no se puede dejar de lado en la toma de decisiones es la creatividad e innovación. Soto y Dolan (2004), mencionan que la creatividad nace como una respuesta a la creciente competencia, a los continuos cambios en el entorno económico y a la obligación de las empresas de ofrecer la mejor calidad a sus clientes. Asimismo la innovación se debe ver como un proceso permanente que favorezca el espíritu de iniciativa, la búsqueda y flujo constante de nuevas ideas, la ruptura de moldes preestablecidos y la toma de acciones específicas encaminadas a convertirlas en una manera de pensar y concebir la gestión.

Como se puede observar la creatividad es un punto esencial en la toma de decisiones por eso es necesario definirla. Para Robbins (1999), la creatividad es la habilidad de combinar ideas en una forma única y hacer asociaciones inusuales entre las ideas. Figueroa (2002), hace referencia a los elementos de la creatividad que son: habilidades, actitudes, algo de inteligencia, motivación, experiencia y pensamiento “no lógico”. Un término aunado a éste es

la innovación, definida por Koontz, Weihrich y Cannice (2008), como el uso de nuevas ideas. Ambos términos permiten la aplicación práctica del proceso creativo.

También es necesario hacer referencia a los conceptos de decisión y problema dado que forman parte del proceso de toma de decisiones definido con anterioridad. Robbins y Coulter (2000), definen la decisión como la selección realizada a partir de dos o más alternativas. El problema es la discrepancia entre dos estados de cosas, el existente y el deseado. Lo anterior implica un gran reto para el tomador de decisiones. Muchas veces se toma una decisión sin tener bien definido el problema y por consiguiente las alternativas de solución.

Para la toma de decisiones gerenciales se pueden considerar los siguientes modelos:

El modelo racional recomienda una serie de fases que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), comentan que una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Este modelo se enfoca en los medios- cómo lograr de mejor manera una o más metas-. En la Tabla 1 se muestra el modelo, considerando las aportaciones de Robbins y Coulter (2000), y Hellriegel, Jackson y Slocum (2005).

Tabla 1. Modelo racional para la toma de decisiones

Fases o etapas	Premisas del modelo
1. Definir y diagnosticar el problema. Implica: ▪ Identificar y supervisar numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuáles contribuyen al problema o los problemas. ▪ La interpretación exige evaluar los factores percibidos y determinar las causas del problema real, no sólo los síntomas. ▪ Es fundamental plantear preguntas de sondeo. 2. Establecer metas. ▪ Señalan la dirección hacia la que deben de orientarse decisiones y acciones.	1. Claridad del problema. ▪ El problema es claro y sin ambigüedades. ▪ Se asume que quien toma decisiones tiene información completa concerniente a la situación de la decisión. 2. Orientación hacia la meta. ▪ En la toma de decisiones racional no existe conflicto alguno con la meta. 3. Opciones conocidas. ▪ Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios relevantes y lista todas las alternativas viables. ▪ Está consciente de todas las posibles

3. Buscar soluciones alternativas. ▪ Significa la búsqueda de medios alternos para lograr los objetivos. ▪ Implica buscar información adicional, reflexionar con creatividad, consultar expertos, emprender investigaciones y acciones similares. 4. Comparar y evaluar decisiones alternativas. ▪ Una vez identificadas las soluciones alternas, deben compararse y evaluarse. ▪ Se deben considerar los resultados esperados y el costo de cada acción. 5. Elegir entre soluciones alternativas. ▪ La capacidad para seleccionar soluciones alternativas podría parecer sencilla. Sin embargo resulta difícil cuando el problema es complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre. 6. Poner en práctica la solución seleccionada. ▪ Incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. ▪ Si la solución seleccionada no puede ponerse en práctica por alguna razón, debería considerarse otra. 7. Seguimiento y control de los resultados. ▪ Requiere que los individuos o equipos controlen las actividades de la puesta en práctica y den seguimiento con la evaluación de los resultados. ▪ Se requiere una acción correctiva si no se han producido resultados satisfactorios.	consecuencias de cada alternativa. 4. Preferencias claras. ▪ Racionalmente se asume que los criterios y alternativas pueden clasificarse de acuerdo con sus alternativas 5. Preferencias constantes. ▪ Se asume que los criterios específicos de decisión son constantes y que los pesos que le son asignados son estables con el tiempo. 6. No existen restricciones de tiempo o costo. ▪ El tomador de decisiones puede obtener información completa acerca de los criterios y alternativas, ya que se supone que no está sujeta a límites de tiempo ni de costo. 7. Beneficios máximos. ▪ El tomador de decisiones escogerá la alternativa que produzca el valor más alto percibido.
--	--

Fuente: elaboración propia, agosto de 2008.

El modelo de racionalidad limitada sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo. En la Tabla 2 se presenta el modelo.

Tabla 2. Modelo de racionalidad limitada.

Fases o etapas	Factores claves del modelo
1. Formular el problema. - Se identifica un problema visible que refleja los intereses y antecedentes del gerente. 2. Identificar los criterios de decisión. - Se identifica un conjunto de criterios limitados. 3. Asignar las ponderaciones a los criterios. - Se construye un modelo sencillo para evaluar y clasificar los criterios; el interés personal de quien toma las decisiones influye fuertemente en las decisiones. 4. Desarrollar las alternativas. - Se identifica un conjunto limitado de alternativas similares. 5. Analizar las alternativas. - A partir de una solución elegida, cada una de las alternativas es evaluada en términos de los criterios de decisión. 6. Seleccionar una alternativa. - La búsqueda de alternativas continúa hasta encontrar una solución que sea satisfactoria y suficiente, después de los cual termina la búsqueda. 7. Implantar la alternativa. - Diversas consideraciones de política y poder influyen para que la gente acepte la decisión y se comprometa a aplicarla. 8. Evaluar. - Las mediciones de los resultados de una decisión rara vez son suficientemente objetivas para eliminar los intereses personales del evaluador; es posible que aumente el uso de recursos destinados a compromisos previos, a pesar de fracasos anteriores y evidencias de que la asignación de recursos adicionales no está justificada.	1. Prejuicios de decisión. Las personas con frecuencia caen presas de varios prejuicios cuando llevan a cabo la toma de decisiones, causando el uso de información inadecuada en la toma de decisiones. - De disponibilidad. Se refiere al recuerdo de casos específicos de un evento que puede llevar a los individuos a sobreestimar con cuanta frecuencia ocurre el evento, y por tanto se vuelve un problema. - De percepción selectiva. Las personas ven lo que esperan ver. - De información concreta. Es el recuerdo de una experiencia directa viva que por lo general prevalece sobre información más objetiva y completa. Una sola experiencia personal puede prevalecer sobre la evidencia estadística. - De la ley de los números pequeños. Es la tendencia a ver unos cuantos incidentes o casos como representativos de una población mayor (es decir, unos cuantos casos demuestran la regla). - De la falacia del jugador. Se refiere a las personas que ven un número inesperado de eventos parecidos que los llevan a la convicción de que ocurrirá un evento no visto. 2. Búsqueda limitada de alternativas. De acuerdo con este modelo los individuos por lo general no hacen una búsqueda exhaustiva de metas posibles o soluciones alternativas para un problema. Tienden a considerar opciones hasta encontrar una que parece adecuada. 3. Información limitada. Sugiere que las personas con frecuencia tienen información inadecuada sobre la naturaleza precisa del problema que enfrentan y las consecuencias de cada alternativa. Estas condiciones crean una condición de ignorancia, la falta de información relevante o la interpretación incorrecta de la información que está disponible. 4. Satisfacción. Es la práctica de seleccionar

	una meta o solución alternativa aceptables en lugar de buscar en forma extensa la mejor meta y solución.
--	--

Fuente: elaboración propia, agosto de 2008.

Continuando con la descripción de los modelos, se tiene que el modelo político representa el proceso de toma de decisiones en función de los intereses propios y metas de participantes poderosos. Para ello es necesario definir que se entiende por poder, para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), es la habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. En la Tabla 3 se presenta el modelo.

Tabla 3. Modelo político

Fases o etapas	Factores claves del modelo
Tener poder es ser capaz de influir o controlar: 1. La definición del problema. 2. La elección de las metas. 3. La consideración de las soluciones alternativas. 4. La selección de la alternativa que se pondrá en práctica y, por último, 5. Las acciones y éxito de la organización.	1. Divergencia en la definición del problema. ▪ Los participantes externos e internos intentan definir su problema para su propia ventaja. ▪ Ocurren conflictos cuando varios participantes tienen percepciones diferentes sobre la naturaleza y fuentes de los problemas. ▪ A alguien le cargan la culpa por el problema o deficiencias encontradas (chivo expiatorio), quedando libre de culpa las personas responsables. 2. Divergencias en las metas. ▪ El modelo reconoce la probabilidad de metas conflictivas entre participantes ▪ La elección de metas de una empresa será influida por el poder relativo de los participantes. ▪ Si existe un equilibrio de poder entre los participantes se puede llegar a la negociación y al compromiso en la toma de decisiones. 3. Divergencia en las soluciones. ▪ Implica que algunas metas o medios utilizados para lograrlas pueden percibirse como situaciones de ganar o perder. ▪ Los participantes con frecuencia distorsionan o retienen información de manera selectiva para promover sus propios intereses. ▪ En algunas ocasiones los

	participantes de la organización ven la información como una fuente de poder y la usan en consecuencia.
--	---

Fuente: elaboración propia, agosto de 2008.

El modelo de toma de decisiones intuitiva es definido por Robbins (1999), como un proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado. En la Tabla 4 se describe el modelo.

Tabla 4. Modelo de toma de decisiones intuitiva

Fases o etapas	Condiciones claves del modelo
1. Identificar el problema. - Los problemas visibles tienden a tener una probabilidad más alta de ser seleccionados que los importantes. - Quienes toman decisiones en las organizaciones quieren parecer competentes y enfocan la atención en problemas que son visibles a los demás. - Si el tomador de decisiones se ve en el conflicto de seleccionar entre un problema que es importante para la organización y uno que es importante para él, el interés propio tiende a ganar. 2. Desarrollar alternativas. - Quienes toman las decisiones evitan la difícil tarea de considerar todos los factores importantes, ponderar sus méritos y desventajas relativos y calcular el valor de cada alternativa. - Hace innecesario que el decisor examine por completo una alternativa y sus consecuencias. 3. Seleccionar opciones. - Los tomadores de decisiones con el fin de evitar la sobrecarga de información, se fundamentan en la heurística o atajos de juicios en la toma de decisiones. Existen dos categorías: - De la disponibilidad. Es la tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que tiene disponible. Los eventos más recientes son los que están disponibles en la memoria.	Es probable que los gerentes usen la toma de decisiones intuitiva en las siguientes condiciones: 1. Cuando existe un alto nivel de incertidumbre. 2. Cuando se cuenta con pocos precedentes sobre los cuales inferir. 3. Cuando las variables son menos predecibles científicamente. 4. Cuando los hechos son limitados. 5. Cuando los hechos no señalan con claridad el camino a seguir. 6. Cuando los datos analíticos son de muy poco uso. 7. Cuando existen diversas soluciones plausibles entre los cuales escoger, con buenos argumentos para cada una, y 8. Cuando el tiempo es limitado y existe la presión de llegar a la decisión correcta.

- De la representación. Tiende a evaluar la probabilidad de ocurrencia tratando de igualarla a una categoría previamente existente. ▪ Escalamiento de compromiso. Es un compromiso mayor con respecto a una decisión previa, a pesar de la información negativa. Este tipo de escalonamiento tiene implicaciones para las decisiones gerenciales, ocasionando pérdidas a la organización debido a que el gerente está determinado a probar que su decisión original era la correcta.	
---	--

Fuente: elaboración propia, agosto de 2008.

Hasta este momento se han analizado cuatro modelos los cuales orientan al gerente en la toma de decisiones. Sin embargo, ésta tiene que estar apoyada también por la creatividad. Para ello el gerente necesita generar ideas, las cuales por muy geniales que parezcan deben examinarse con el mayor rigor antes de aceptar su validez. Shoening, citado por Longoria, Cantú y Ruíz (2000), distingue siete etapas del proceso generador de ideas: 1) Distinción de un problema, 2) búsqueda de información, 3) practicar una tormenta de ideas, 4) juzgar o criticar las ideas generadas, 5) abandonar temporalmente cuando haya fatiga, para la incubación inconsciente, 6) elegir una idea como la más viable, y 7) planear cómo poner en práctica la idea elegida, ajustándola a los puntos finos del problema. A este respecto tanto Koontz, Weihrich y Cannice (2008), como Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), hacen referencia a la creatividad e innovación. En la Tabla 5 se describe el modelo del proceso creativo considerando el punto de vista de los dos autores.

Tabla 5. Modelo del proceso creativo

Fases o etapas del proceso según Koontz, Weihrich y Cannice (2008).	Fases o etapas del proceso creativo citada por Hellriegel, Jackson y Slocum (2005)
1. Escaneo inconsciente. ▪ Este escaneo requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente consciente, pero sí en el inconsciente. Algunos gerentes trabajan bajo restricciones de tiempo, y a menudo toman decisiones	1. Etapa de preparación. ▪ Implica investigar a fondo un asunto o problema para asegurar que todos los aspectos se han identificado y comprendido. ▪ Incluye buscar y recopilar hechos e ideas.

prematuras, en lugar de tratar a fondo los problemas ambiguos y mal definidos. 2. Intuición. ▪ Conecta el inconsciente con el consciente. La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así se debe pensar el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas. 3. Percepción. ▪ Esta fase del proceso es en mayor grado el resultado de un trabajo duro. La percepción puede presentarse cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema en cuestión. Ésta puede durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos pueden beneficiarse al tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de la idea creativa. 4. Formulación lógica y verificación. ▪ La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o el escuchar los comentarios de otros.	▪ Es necesaria la educación formal o años de experiencia relevantes para desarrollar esta habilidad. 2. Etapa de concentración. ▪ Requiere concentrar las energías y recursos a la identificación y solución de un asunto o problema. ▪ Se debe hacer el compromiso de llevar a la práctica la solución. 3. Etapa de incubación. ▪ Es una ordenación interna y subconsciente de la información recopilada. ▪ Puede provocar un conflicto personal subconsciente entre lo que se acepta como realidad y lo que puede ser posible. ▪ Se debe dejar de pensar en ocasiones en la idea para permitir al subconsciente buscar asuntos o problemas y soluciones posibles. ▪ Esta etapa produce ideas frescas y nuevas formas de pensar. 4. Etapa de iluminación. ▪ Este es el momento de descubrimiento, el instante de reconocimiento. ▪ La mente conecta en forma instantánea un asunto o un problema con una solución. 5. La etapa de verificación. ▪ Es la prueba de la solución o idea creadas. ▪ Se busca la confirmación y aceptación del nuevo enfoque.
--	---

Fuente: elaboración propia, agosto de 2008.

Los beneficios de conocer los diferentes modelos para el tomador de decisiones son que cada uno de ellos proporciona conocimientos valiosos sobre estos procesos, orientan en que situaciones se puede utilizar cada uno, describen un panorama de los procesos de toma de decisiones utilizados, proporcionando una guía para saber cuál o cuáles modelos utilizar dependiendo los tipos de problemas y decisiones que se le presenten.

Problema

Los directivos del siglo XXI se enfrentan a una sobrecarga de información, pero a un escaso aumento del conocimiento para la adopción de la mayor parte de las complicadas decisiones de gestión. La toma de decisiones no es una tarea fácil para quienes trabajan en una organización, aunado a la tendencia del ser humano de mezclar las emociones en el proceso y a la interpretación de las situaciones por parte del mismo influyendo en la decisión personal y no en la situación real en sí misma. Los factores políticos en los que se encuentran inmersos la mayoría de los ejecutivos, ocasionan que muchas veces las decisiones que se toman no están basadas en un análisis profundo de la situación y de cada una de las alternativas. Por otro lado, los efectos de una decisión son impredecibles. Quizá se afecte a otras personas, ya sean que compartan el compromiso o no. En algunas ocasiones si se toma una decisión equivocada, puede que ésta se pueda revertir; si el compromiso falla, se pondrá en riesgo la reputación de la persona que la toma, la pérdida de confianza de las personas, la propia autoestima y quizá el bienestar futuro de la organización. Otro aspecto a considerar es que el gerente tiende a demorar la toma de decisiones ocasionando pérdidas para la empresa. La variabilidad en la naturaleza y tipos de decisiones ocasiona que el gerente no cuente con toda la información válida disponible en el momento oportuno en que se toma la decisión.

Por lo anterior surge el siguiente planteamiento del problema:

¿Cómo puede un gerente identificar el modelo más apropiado para la toma de decisiones?

Objetivo

Realizar un estudio comparativo de los modelos de la toma de decisiones gerenciales mediante la descripción y análisis de los mismos para lograr una toma de decisiones oportuna y confiable.

Método

Se realizó una investigación bibliográfica sobre los conceptos de toma de decisiones, decisión, problema, creatividad, innovación y modelos de toma de decisiones. Habiéndose

identificado el marco conceptual, se elaboraron tablas en donde se establecieron las fases o etapas de la toma de decisiones y los factores claves de cada uno de los modelos, posteriormente se procedió a analizar cada uno y se realizó una comparación entre ellos, dando como resultado la identificación de los aspectos más relevantes a considerar en la aplicación de los modelos.

Resultados

En la Tabla 6 se muestra la comparación de cada uno de los modelos de toma de decisiones vistos con anterioridad.

Tabla 6. Comparación de los modelos de la toma de decisiones.

Modelo racional	Modelo de racionalidad limitada.	Modelo político	Modelo intuitivo	Modelo del proceso creativo.
1. Definir y diagnosticar el problema.	1. Formular el problema.	1. Definir el problema.	1. Identificar el problema.	1. Preparar. 2. Concentrar.
2. Establecer metas.	2. Identificar los criterios de decisión 3. Asignar la ponderación a los criterios.	2. Elegir las metas.		
3. Buscar soluciones alternativas.	4. Desarrollar las alternativas.	3. Considerar las soluciones alternas.	2. Desarrollar alternativas.	3. Incubar.
4. Comparar y evaluar decisiones alternativas.	5. Analizar las alternativas.			
5. Elegir entre soluciones alternativas.	6. Seleccionar una alternativa.	4. Selección de la alternativa que se pondrá en práctica	3. Seleccionar opciones.	4. Iluminar.
6. Poner en práctica la selección seleccionada.	7. Implantar la alternativa.	5. Llevar a la acción.		5. Verificar
7. Seguimiento y control de los resultados.	8. Evaluar.			

Fuente: elaboración propia, agosto de 2008.

Como se puede observar en la Tabla anterior todos los modelos coinciden en que se deben de realizar una serie de fases o etapas en la toma de decisiones. El modelo racional hace referencia a siete etapas, con las cuales se pretende que el individuo esté más cerca de la racionalidad por la manera en que se van describiendo cada una de las fases. Este modelo es útil por que cuando las personas deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción, además se puede aplicar a cualquier decisión, sobre todo en aquellas rutinarias y en situaciones que implican bajo riesgo y se pretende con ella lograr los máximos beneficios en la organización. Sin embargo, esto se complica cuando las condiciones en que se da la toma de decisiones son de alto riesgo e incertidumbre ocasionando que difícilmente la persona siga el proceso descrito. En comparación, el modelo de racionalidad limitada menciona ocho fases, resaltando las limitaciones de la racionalidad, proporciona un mejor panorama de los procesos de toma de decisiones cotidianos que realizan la mayoría de las personas. En este tipo de racionalidad los gerentes construyen esquemas más sencillos que muestren un comportamiento correcto al tomar sus decisiones, extrayendo las características esenciales de los problemas sin captar toda su complejidad. Los resultados que se obtienen son satisfactorios, pero no se logra maximizar como lo es el modelo anterior.

Por otro lado, el modelo político hace referencia a cinco fases. Este modelo es más probable que se utilice, cuando los tomadores de decisiones están en desacuerdo con la elección de las metas o cuando hay una falla en la búsqueda de soluciones alternativas y cuando surgen conflictos entre las partes.

En el modelo de toma de decisiones intuitiva que consta de tres etapas, es frecuente que el gerente que ya ha tenido experiencia con un tipo de problema o situación, o con otro similar, sea capaz de tomar decisiones rápidamente con una cantidad insuficiente de información, no basándose en un análisis completo y sistemático del problema o con la identificación y

evaluación de alternativas como se hace en el modelo racional, sino que aplica su experiencia y su juicio personal para tomar la decisión.

Finalmente, como se puede inferir en el modelo del proceso creativo descrito tanto por Koontz et.al (2008) y por Hellriegel et. al (2005), pocas veces es sencillo ya que las fases descritas en el modelo interactúan entre sí y se traslapan unas con otras. Además el pensamiento creativo aumenta la calidad de las soluciones para muchos tipos de problemas, ayudando a estimular la innovación y el compromiso de retar a los individuos en su desempeño en las organizaciones.

Conclusiones

Todos los modelos analizados con anterioridad facilitan el proceso de toma de decisiones, el cual utilice el gerente ya sea el racional, el de racionalidad limitada, el de la intuición, el político, o el del proceso creativo, va a estar definido por el tipo de organización, la problemática a resolver e incluso por la oportunidad que se presente.

Como se puede observar en todos y cada uno de los modelos se lleva un proceso para tomar la decisión y requiere que para que ésta sea efectiva de conocimientos, experiencias y habilidades por parte del gerente. Un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones es la creatividad, dado que ayuda a encontrar soluciones a problemas desde otra visión que exige imaginación, flexibilidad y originalidad, presentando diferentes alternativas.

Bibliografía

Chiavenato, I.(2002). *Administración de los nuevos tiempos*. McGraw Hill.Colombia.

Druker, P.,Hammond, J.,Keeney, R.,Raiffa, H., Etzioni,A., Argyris,C., Striker, P.y Hayashi, A. (2002). *La toma de decisiones*. Deusto.España.

Figueroa, C.(2000). *Creatividad, Diseño y Tecnología*. Plaza y Valdes Editores. México.

Hellriegel,D.,Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración . Un enfoque basado en competencias*. 10ma.edición. Thomson. México.

Koontz,H., Weihrich,H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspective global y empresarial*. 13era.edición. McGraw Hill.China.

Longoria, R.,Cantú, I. y Ruíz, J. (2002). *Pensamiento creativo*. CECSA. México.

Robbins, S.(1999). *Comportamiento organizacional*. 8va.edición. Prentice Hall. México

Robbins,S. y Coulter,M. (2000). *Administración*. 6ta.edición. Prentice Hall. México.

Soto,E. y Dolan,S. (2003). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. Thomson. México.