



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

## EL ENTRENAMIENTO DE TOMA DE DECISIONES

(Su efecto sobre el cumplimiento de actividades de trabajo)

T E S I S

Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a

SILVIA NOEMI DOMINGUEZ PUNARO



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México  
Instituto de Física

LIBRO DE INVENTARIO

RECORDADO DE LOS TÍTULOS DE INVENTARIO

(Se debe de registrar en este libro los títulos de inventario)

75053.08  
UNAM. 1419  
1984



0

M. - 20302

tps. 1229

0

RECORDADO DE LOS TÍTULOS DE INVENTARIO

0

RECORDADO DE LOS TÍTULOS DE INVENTARIO

Yace aquí el Hidalgo fuerte  
que a tanto extremo llegó  
de valiente, que se advierte  
que la muerte no triunfó  
de su vida con su muerte.  
Tuvo al mundo en poco;  
fue el espantajo y el coco  
del mundo, en tal coyuntura,  
que acreditó su ventura  
morir cuerdo y vivir loco.

M.C.S.

A Dios,  
que es velocidad y altura.  
A los que vuelan  
y sienten,  
la sagrada Libertad.  
Quiero dedicarles hoy,  
todo aquello que  
no encuentro.  
Todo aquello que  
no soy.

NIH

A. 3455



A mi Madre.

Por enseñarme a luchar y  
a abrirme paso por la vida.  
Por su apoyo y cariño.

A Maricruz,  
con inmenso cariño.  
Por la confianza que tiene en mí.

En recuerdo de mi Abuelita Audelia,  
por ser una guía en mi camino.  
Por los gratos momentos atesorados  
de mi niñez.

A José Ma.

"Mi queridísimo hermano mayor,  
el mejor de todos los hermanos,  
sin el cual no podría vivir".  
Por darme más ayuda y amor  
del que yo le pueda dar.

A Horacio Guillermo  
Porque nuestro camino  
en la lucha por la vida,  
siga siendo juntos.  
Por ser tan especial  
para mí.

A

Lilian, Ana, Leti O. y Leti S.  
mis queridas amigas,  
por su ayuda y amistad que durará  
por siempre.

A. Liliana,  
porque día a día pone todo su empeño  
y conocimiento para entender un aspecto  
más en la conducta del ser humano.  
Por todo lo que me ha dado.

A

Las ACh., por la bella etapa de  
nuestra vida que juntas hemos compartido.  
Mis amigos de Prepa, por la amistad  
de ayer y de siempre.  
Silvia, Carmina y Esperanza,  
que con su amistad y comprensión  
me han ayudado a seguir adelante.  
Toda aquella persona, que de una u  
otra forma, me han dado el apoyo  
necesario para llegar a una de las metas  
más importantes de mi vida.

Al Lic. Alvaro Jiménez O., un gran Maestro,  
por enseñarme y darme las herramientas de -  
un nuevo y vasto camino hacia el conocimien  
to del ser humano.

Por ser una persona que promueve un cambio,  
en la dirección en la cual lo prescriban  
los seres humanos.

Hay quien obedece a sus propias reglas  
porque se sabe en lo cierto;  
quien cosecha un especial placer  
en hacer algo bien, quien adivina  
algo más de lo que sus ojos ven.

J.S.G.

# I N D I C E

|   | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCION  | 1    |
| CAPITULO I: ANTECEDENTES  |      |
| 1.1 CONCEPTOS Y NATURALEZA DE LA DECISION                       |      |
| 1.1.1 Definiciones  | 3    |
| 1.1.2 Otros conceptos relacionados                              | 7    |
| 1.1.3 Naturaleza de las decisiones                              | 9    |
| 1.1.4 Factores Psicológicos que afectan a la toma de decisiones | 10   |
| 1.1.5 Racionalidad  | 11   |
| 1.1.6 Categrías   | 13   |
| 1.2 ENFOQUES QUE EXPLICAN LA TOMA DE DECISIONES                 |      |
| 1.2.1 Descripción   |      |
| - Instintivo  | 14   |
| - Tradicional   | 15   |
| - Intuitivo   | 15   |
| - Sentido Común   | 16   |
| - Método Científico   | 16   |
| - Profesional   | 17   |
| - Administrativo  | 18   |
| 1.3 NIVELES DE DECISION   |      |
| 1.3.1 ¿Quién o cómo se toman las decisiones?                    | 18   |
| 1.3.2 Comentarios   | 23   |
| 1.4 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO                                 |      |
| 1.4.1 Como se toman las decisiones                              | 24   |
| 1.4.2 Ventajas y Desventajas                                    | 26   |

|  | Pág. |
|--|------|
| 1.5 MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES | 30   |
| 1.5.1 Descripción                      |      |
| - Clásico                              | 32   |
| - Matemático                           | 35   |
| - Análisis de Decisiones               | 38   |
| 1.5.2 Comentarios                      | 44   |
| 1.6 SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES A.J. | 46   |
| 1.6.1 Descripción                      | 48   |
| 1.6.2 Elementos de la Agenda           | 49   |
| <br>                                   |      |
| CAPITULO II: METODOLOGIA               |      |
| Objetivo                               | 53   |
| Sujetos                                | 53   |
| Escenario                              | 53   |
| Materiales                             | 54   |
| Variables                              | 54   |
| Procedimiento                          | 56   |
| Resultados                             | 62   |
| Comentarios de Resultados              | 81   |
| <br>                                   |      |
| CAPITULO III: CONCLUSIONES             | 85   |
| <br>                                   |      |
| BIBLIOGRAFIA                           | 91   |
| <br>                                   |      |
| GLOSARIO                               | 93   |
| <br>                                   |      |
| ANEXOS                                 | 95   |

## I N T R O D U C C I O N

El hecho de que en la industria se esté dando a las relaciones humanas mayor importancia cada día, significa un cambio en la posición del patrón o jefe en relación al punto de que el personal tome parte activa dentro de la empresa o institución donde labora. Esto puede lograrse a través de que al personal se le deje tomar parte activa en la organización y determinación de las condiciones de trabajo, en tener una cooperación libre, fomentar la discusión interactiva, así como el dejarle decidir cuando sea posible - sobre sus propias metas u objetivos.

Todos estos aspectos constituyen el campo de la Interacción Humana en el trabajo.

Sin embargo, enfocándose al procedimiento de la Toma de Decisiones, que es un aspecto dentro de este campo, es necesario hacer una serie de consideraciones especiales. Dada la importancia que ha demostrado tener la toma de decisiones dentro del ambiente laboral, desde hace algunos años se han venido desarrollando diversas investigaciones -dirigidas en su mayoría, por administradores e ingenieros industriales - respecto al papel que juegan las decisiones dentro de una organización, tanto las que se toman a un nivel gerencial como las de los niveles de supervisión de la misma.

Algunos autores como Kepner y Tregoe, se han preocupado por encontrar el proceso que subyace a la toma de decisiones, brindando una definición de este término y de los pasos que involucra, es decir, desde que se presenta un problema a resolver, siguiendo cada uno de los pasos descritos en los diferentes modelos de toma de decisiones, hasta sus formas subjetivas y matemáticas de evaluar la decisión tomada.



C A P I T U L O

I

A N T E C E D E N T E S

## 1.1 CONCEPTOS Y NATURALEZA DE LA DECISION.

### 1.1.1 DEFINICIONES.

Desde hace miles de años, los hombres toman decisiones ante las incertidumbres futuras. Tales decisiones con frecuencia -- han servido para separar a individuos maduros de los inmaduros en diferentes aspectos de la vida diaria, y tal vez siga siendo así hasta nuestros días.

Asimismo, las definiciones dadas al término Toma de Decisiones han evolucionado a través del tiempo.

Haciendo un análisis de los diversos significados que asume la decisión o la toma de decisiones, podemos ver que etimológicamente decidir viene del griego decidere que significa cortar, resolver.

Literalmente, decidir significa desprender o, en su contenido práctico, llegar a una conclusión.

Decisión, según el uso que muchos de nosotros hacemos de la palabra, es un corte entre el pasado y el futuro; "cuando una -- persona decide, innova, destruye la posibilidad o el sentido de todo intento basado en un conocimiento pasado, por perfecto o -- completo que sea, del estado de cosas anterior a su decisión encaminado a predecir cuál sería el estado o secuencia de estados de cosas posterior a ella" (1); y por consiguiente, crea algo -- nuevo.

La hipótesis acerca del resultado de un acto posible la entendemos como una descripción que incluye todos los elementos -- que el individuo considera de interés para él, de una secuencia

---

(1) Mariasch, M.O. y Bocardí, E.R. Decisión y Organización  
Edit. Asociados S.R.L.: Buenos Aires, 1969.

de situaciones o acontecimientos que él supone que siguen a ese acto. La decisión sólo puede producirse cuando el individuo estima que dispone de varios actos distintos y mutuamente excluyentes.

Si para el acto posible ve un resultado, y sólo uno, y si supone que un acto necesariamente tiene un resultado, y si además puede ordenar todos los resultados (uno para cada acto) en función de su mayor o menor deseo con respecto a cada uno de ellos, se puede decir que su elección entre los posibles actos no implicará una decisión, sino que será una selección mecánica y automática de aquél acto cuyo resultado es más deseable para él.

"La decisión es, por lo tanto, selección, pero no elección frente a una previsión perfecta, no elección frente a una completa ignorancia. La decisión es una elección afrontando una incertidumbre limitada." (1)

Enunciada formalmente, la toma de decisiones puede definirse como "la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades." (2)

Todas las decisiones se toman con algún criterio en mente. La selección de la mejor alternativa está muy influida por los criterios que se empleen.

Janis (1959) define la toma de decisiones como "toda acción verbal manifiesta, socialmente definida como un compromiso a llevar a cabo una tarea específica o a adoptar una línea de conducta determinada en el futuro."

---

(1) Shackle, G.L. Decisión, Orden y Tiempo. Ed. Tecnos: Madrid, 1966.

(2) Terry, G.R. Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A.: México, 1977

Distinguiendo la decisión del hábito, G. Kantona (1966) dice al respecto, "la decisión genuina requiere la percepción y solución de un problema o situación nueva: ello obliga a proceder en forma original y a utilizar métodos novedosos."

Herbert Simon define el proceso de la toma de decisiones en 1974, al decir que "en cada momento hay una multitud de posibles alternativas de acción a cualquiera de las cuales puede el individuo adaptar algún proceso: el número de alternativas se va reduciendo hasta que surge aquélla que ha de llevarse a cabo."

Glover (1970) afirma que la decisión es la selección de alternativas fundamentadas en juicios. También puede describirse la actividad decisora "como el proceso mediante el cual se salvan - obstáculos situados entre donde actualmente nos hallamos y adonde queremos llegar." (1)

La toma de decisiones se caracteriza casi siempre por ser un proceso antes que una entidad estática.

Sisk y Sverdlik (1979) la definen como la "selección de un - curso de acción entre dos o más cursos de acción alterna."

Desde el punto de vista de la gerencia, la toma de decisio-- nes puede definirse como: "el proceso por el cual el gerente determina los procesos o las actividades de transformación de un - sistema social." (2)

Kepner y Tregoe (1981) han llamado a la toma de decisiones - "enfoque sistemático", y dicen que cuando se tiene un problema - administrativo, cuando en una organización un plan sale de los -

---

(1) Vickers, D. Decision Processes in Visual Perception.  
Ed. Academic Press Inc.: London, 1979

(2) Hernández y R., S. y Ballesteros I., N. Fundamentos de Admi-  
nistración. Ed. Interamericana: México, 1983

límites o del control, se hace necesario plantearse la situación; este planteamiento puede ser una primera etapa de todo un proceso de toma de decisiones.

Se podrían mencionar muchas más opiniones respecto a la toma de decisiones, y de muy diversos autores, pudiéndose obtener un elemento común a todas ellas -la selección de una alternativa -- entre dos o más- y deducir que todas ellas hablan de que:

- a. "Decidir es una tarea intelectual
- b. Es posible usar en forma intercambiable las palabras Selección y Decisión, ya que ambas implican auto-conciencia, premeditación y - racionalidad." (1)

Para fines de esta investigación se usará la definición de Jiménez (1973), en la que se concluye que el procedimiento de la Toma de Decisiones adquiere la siguiente forma: al presentarse - una barrera en nuestra vida diaria, se plantea una serie de alternativas para llegar a nuestra meta. Cada persona tiene tantas alternativas como experiencias haya tenido en su vida.

Una alternativa es una oportunidad para poder continuar con la conducta habitual o rutina establecida; si la alternativa que uno plantea y elige es errática, no se llega a la meta.

La vida diaria (hábitos) es un conjunto de decisiones ordenadas; en el desarrollo de nuestra vida diaria, las rutinas que en forma constante hacemos se convierten en reglas. Cuando nuestra rutina habitual se ve bloqueada al surgir un problema (barrera) uno se pregunta ¿qué puedo hacer? y éste es el momento de tomar una decisión.

Se puede concluir, que la toma de decisiones consiste "en -- presencia de una barrera, surge una serie de alternativas propias de cada persona de acuerdo a sus experiencias, de las cuales só-

---

(1) Vickers, D. Op. Cit.

lo una se va a elegir para resolver la barrera y llegar a la meta." (1)

Existen algunas personas que convierten la barrera en su problema personal (propio) y se olvidan que tienen que resolver ésta para llegar a la meta propuesta. Asimismo, el problema fundamental en la toma de decisiones "inicia cuando no se distingue en forma clara cuál es mi meta a alcanzar, ya que las metas deben comprometerse (establecer un compromiso con ellas)." (2)

#### 1.1.2 OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS

##### - Decisiones Institucionales.

Son las que toma una institución (o empresa) y que, por cubrir un elevado número de casos comparables, deben ser relativamente estandarizadas. "Es así como un elevado número de decisiones comparables que se refieren a muchas personas, es definido dentro de una misma filosofía o sistema de valores." (3)

El responsable de la decisión debe interesarse en atender, sobre todo, los propósitos de la organización y las metas de la misma.

##### - Decisiones Individuales.

"Son aquéllas en las que el principal interesado es exclusivamente un individuo y es su propio sistema de valores el que debe señalarle la mejor actitud a seguir." (4) Por lo común la decisión individual es única y se refiere al propio individuo. La elección de un empleo o de un tipo de profesión, podrían ser tomadas como ejemplo de este tipo de decisión.

---

(1) Jiménez O., A. Curso de Toma de Decisiones.

(2) Ibidem

(3) Corelli, A. Selecao, Treinamento e Ietegracao de Empregado na Empírican. MTPS, DNSHT, INPS, Femdacentro, Meta IV, 1982

(4) Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill: México, 1983

- Decisiones en Grupo.

Aunque el proceso de toma de decisiones se ha visto como si éstas fueran tomadas por personas individualmente, las decisiones dentro de las organizaciones con frecuencia son producto de varias personas que interactúan. En ciertas ocasiones los grupos de trabajo toman decisiones de manera informal. Comúnmente se reúnen comités formales, temporales y permanentes y grupos - de otro tipo, para tomar decisiones en organizaciones. Estas - decisiones tomadas en grupo son muchas veces, no apreciadas y se les contempla como productores principalmente de evasiones de -- responsabilidad, compromisos débiles y pérdida de tiempo.

- Decisiones en Condiciones de Certidumbre.

Esta toma de decisiones ocurre cuando el decisor conoce el - estado de la naturaleza "(factor (es/ que afectan el logro de los objetivos especificados y que se encuentran fuera del control del individuo que decide)"(1) que ocurrirá con absoluta certeza. En tales situaciones de decisiones, la persona que toma la decisión conoce el conjunto de sus estrategias posibles; también conoce - los resultados correspondientes a cada una de las estrategias -- disponibles y conoce sus preferencias por los diversos resulta-- dos considerados.

- Decisiones en Condiciones de Riesgo.

Se dice que cuando dos o más estados de la naturaleza sean - relevantes, cuando se puedan identificar todos los estados naturales pertinentes y cuando se puedan asignar probabilidades de - ocurrencia a esos estados naturales, existirá una situación de - decisiones en condiciones de riesgo. Las probabilidades de ocu-- rrencia de los estados de la naturaleza se conocen mediante la - determinación de la frecuencia con que dichos estados ocurrieron en el pasado.

---

(1) Rheault, J.P. Introducción a la Teoría de las Decisiones.  
Ed. Limusa: México, 1974

- Decisiones en Condiciones de Incertidumbre.

En este tipo de decisiones, se desconocen las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza. "El decisor se enfrenta a esa clase de problemas cuando se enfrenta a situaciones que nunca han ocurrido y que tal vez no vuelvan a repetirse en el futuro y en esa misma forma. Cada curso de acción factible llevará a una respuesta específica extraída de un conjunto de respuestas posibles."(1)

Este tipo de decisión plantea que no se podrá saber cuál es la respuesta que obtendremos, ni se podrá usar una ponderación de probabilidades a los resultados posibles. Los criterios de decisión empleados cuando predominan estas condiciones de incertidumbre, son los criterios que reflejan las actitudes y los valores personales de quienes son responsables de la toma de decisiones.

### 1.1.3 NATURALEZA DE LAS DECISIONES.

La toma de decisiones nunca es una actividad aislada. Siempre está relacionada con un problema, una dificultad o un conflicto. Frecuentemente existen diferencias de opinión, de criterio y de datos respecto a un problema específico entre los que toman la decisión.

Sin embargo, no todos los problemas son de la variedad de una verdadera toma de decisiones.

La toma de decisiones se refiere a problemas de acción, aquellos que están más allá del tipo de problemas que requieren ser predictivos y de información. Los problemas de decisión requieren que se haga una selección; se dispone de varias posibilidades entre las cuales se debe de hacer una elección. Muchas decisiones, están formuladas y emergen de las respuestas a preguntas específicas y pertinentes.

---

(1) Rheault, J.P. Op. Cit.



dumbre o caos; sin embargo; si la meta del dirigente es estar en este tipo de estados en una situación determinada, es obvio que no existe problema y no aparece la necesidad de tomar una decisión." (1)

Kepner y Tregoe (1981), proponen un patrón de razonamiento para la toma de decisiones, dicen que el análisis de decisiones es un procedimiento sistemático basado en el patrón de razonamiento que todos usamos para hacer elecciones. El patrón es el siguiente:

1. "Apreciamos el hecho de que debe hacerse una elección.
2. Consideramos los factores específicos que deben ser satisfechos si la elección ha de tener éxito.
3. Decidimos qué tipo de acción satisfará mejor dichos factores.
4. Consideramos qué riesgos podrían vincularse a nuestra elección final de acción que podrían poner en peligro su seguridad y su éxito." (2)

Este patrón de razonamiento, aseguran, se puede usar rápidamente, casi inconscientemente. Cada uno de los puntos anteriores desempeña cierto papel en la determinación de la elección -- que hacemos.

#### 1.1. FACTORES PSICOLÓGICOS QUE AFECTAN A LA TOMA DE DECISIONES.

Se dice, según diversos autores (Koontz, 1978; Buffa, 1966; Mann, 1972), que la toma de decisiones está llena de obstáculos psicológicos, de los cuales se mencionan algunos a continuación:

##### 1. Enfermedad de Hamlet.

Para algunos individuos, comprometerse a seguir un curso de

---

(1) Koontz, H. y O'Donnell, C. Curso de Administración Moderna. Ed. McGraw Hill: México, 1978

(2) Kepner, C.H. y Tregoe, B.B. El Nuevo Directivo Racional. Ed. McGraw Hill: México, 1983

Dentro del sistema de toma de decisiones, se calculan los valores relativos predichos de las alternativas, de acuerdo con los criterios y valores. La calidad de lo deseado relativa a las decisiones, se determina pesando los valores con la probabilidad de su realización.

"La complicación de la toma de decisiones para un área determinada depende del nivel de conocimiento dentro del área y la complejidad de las decisiones que se van a tomar. Algunas veces -- los valores y criterios son claros y precisos, los datos fácilmente alcanzables, los valores futuros bastante pronosticables y los riesgos suficientemente claros. En tales casos, la toma de decisiones parece científica, matemática, casi automática. En muchos otros casos, los criterios y valores son vagos y a menudo toman varias formas, cuya comparación es difícil de establecer; la predicción del riesgo y la realización futura pueden ser aún más difíciles. Entonces, el sentido común es el medio para balancear valores contradictorios, evaluar riesgos y, finalmente, seleccionar un método de acción; en todos los casos, sin embargo, la toma de decisiones es un intento para escoger aquellos métodos de acción que son los más deseados, en los cuales la metodología científica se aplica y se utiliza al máximo y el juicio personal al mínimo." (1)

### 1.1. RACIONALIDAD.

Se dice que la toma de decisiones efectiva requiere la selección racional de un curso de acción. Pero ¿qué es racionalidad?, ¿cuándo está una persona decidiendo en forma racional?

Frecuentemente, a esta forma racional de toma de decisiones se le considera "semejante a solucionar problemas, y éstos se -- han definido algunas veces como un estado de confusión, incerti-

---

(1) Buffa, E.S. Administración y Dirección Técnica de la Producción. Ed. Limusa-Willey: México, 1966

acción va en contra de su personalidad. Son por lo general más pensadores que hombres de acción, y por ello les resulta difícil tener que actuar.

#### 2. Apremio.

En este punto se habla de que hay personas que se ven impulsadas a tomar decisiones, a actuar con frecuencia prematuramente y sin haber hecho las necesarias consideraciones del problema -- que se les presenta.

#### 3. Ansiedad.

Algunas personas se sienten incómodas en las situaciones en que es necesario tomar alguna decisión; temen la posibilidad de "cometer errores" y tienden a distorsionar las consecuencias de una dirección que no sea perfecta.

#### 4. Apatía.

Este factor psicológico se muestra como una falta de inclinación a actuar y como una tendencia a diferir la toma de decisiones.

#### 5. Valores Personales.

Los sistemas de valores personales citados por Terry, influyen en:

- a. "La percepción que un decisor posee de las situaciones y los problemas que se le presentan.
- b. Influyen asimismo en las decisiones adoptadas por los decisores.
- c. También influyen en la forma cómo los individuos observan a otros individuos y a grupos de individuos,
- d. Influyen tanto en la percepción del éxito individual alcanzado por decisión acertada, como en sus logros obtenidos." (1)

---

(1) Terry, G.R. Op. Cit.

### 1.1.6 CATEGORIAS.

Kepner y Tregoe (1981), señalan que hay situaciones en las cuales la elección de la decisión puede implicar mil criterios, así como las aportaciones y deliberaciones de cien o más personas; o puede implicar solamente cinco criterios o menos, y diez minutos de deliberación por una sola persona.

Dicen también que estas situaciones de decisión pueden caer dentro de cinco categorías, que son:

1. La decisión compleja que requiere el examen de una gran cantidad de información, e implica los juicios de muchas personas.
2. La decisión de "sí/no" que implica solamente dos alternativas: adoptar o rechazar un curso de acción; hacer algo de manera distinta o continuar haciéndolo como antes.
3. La decisión en cuanto a si un curso de acción propuesto es lo suficientemente sólido para ser implantado.
4. La decisión en la que la alternativa inicial debe ser desarrollada por la persona o el equipo que tomará la decisión.
5. La decisión de rutina: contratar equipos o servicios, desarrollar políticas de personal, y otras decisiones cotidianas.

### 1.2 ENFOQUES QUE EXPLICAN LA TOMA DE DECISIONES.

Al igual que las definiciones, los enfoques que explican el procedimiento de la Toma de Decisiones son diversos, llendo desde el enfoque basado en el instinto "animal" que aún tiene el hombre hasta los enfoques más actuales en la toma de decisiones como sería el caso del enfoque administrativo, en el cual se ha-

ce uso de modelos matemáticos y de probabilidad para explicar los grados de riesgo que tiene una persona al decidir y evitar con esto la incertidumbre total.

Es importante señalar que entre estos enfoques, hay algunos que son muy parecidos, pero no se logran o pueden integrar en su totalidad, por lo que se explicarán todos los enfoques que describen el procedimiento de la toma de decisiones y que fueron investigados.

### 1.2.1 DESCRIPCION.

#### EL ENFOQUE INSTINTIVO.

A la primera y tal vez más antigua clase de toma de decisiones puede llamársele instintiva, y es la que caracteriza la toma de decisiones de los animales y quizás hasta del hombre primitivo. Los animales emplean una buena dosis de conducta automática-instantánea y programada, por ejemplo las abejas, al construir sus panales. Este ejemplo como muchos otros, sugieren que el enfoque por instinto carece de conciencia y de un proceso racional de pensamiento, y es asimismo, de poca relevancia para el hombre contemporáneo.

Sin embargo, todos nosotros tenemos todavía un aparato para la toma de decisiones por instinto, y lo usamos con razonable -- frecuencia. Siempre que se presenta una amenaza repentina no esperada en nuestra vida o por algún miembro de nuestro cuerpo, -- nuestro equipo instintivo de toma de decisiones se hace cargo.(1) La supervivencia depende de una respuesta inmediata, y sólo una decisión instintiva sería lo suficientemente rápida para ser -- útil, y como se supone que siempre pueden presentarse situaciones así, la toma de decisiones basada en este enfoque juega un -- papel aún importante en nuestras vidas.

---

(1) Oxefeldnt, A.R. Un Enfoque Básico para la Toma de Decisiones por los Ejecutivos. Ed, McGraw Hill, 1971

### EL ENFOQUE TRADICIONAL.

Este enfoque está considerado como el que ocupa el segundo lugar en el desarrollo histórico de la toma de decisiones. Este tipo de toma de decisiones es característico de las sociedades más primitivas y, aparentemente, predominaba en la mayoría de las primeras sociedades. (1)

En las antiguas sociedades dominadas por la tradición, casi todas las situaciones posibles que necesitaban resolución ya se les han presentado en varias ocasiones a todas las generaciones anteriores. Los primeros que tomaron decisiones resolvieron lo que debería hacerse en situaciones específicas, y del tomador de decisiones contemporáneo se espera que conozca estos procedimientos "adecuados" y que los siga.

Generalmente, este enfoque a problemas de decisiones "está fortalecido por la convicción, que a menudo puede estar justificada, de que los antiguos en realidad eran más listos que los de la nueva generación." (2) Por otra parte, hay muchas situaciones en la vida contemporánea en que la toma de decisiones se simplifica diciendo: "Esto es el modo como siempre lo hemos hecho porque esto es lo que trabaja mejor, por lo que continuaremos haciéndolo así."

### EL ENFOQUE INTUITIVO.

Este enfoque basa su teoría en la experiencia que haya acumulado el decididor. "La intuición se adquiere a través de la experiencia y la demostración antes que por la investigación formal." (3) El decididor que confía sólo en la intuición funda sus juicios en cómo siente la situación y selecciona las alternativas sobre la base de corazonadas.

---

(1) Oxefeldnt, A.R. Op. Cit.

(2) Ibidem

(3) Vroom, V.H. y Yetton, P.W. Leadership and Decision-Making. University of Pittsburgh Press, 1973

La línea de pensamiento adoptada, la preocupación de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtienen mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado -- por personas en circunstancias similares.

Se le conoce también escuela empírica, "dado que aporta generalizaciones y masas de información práctica. Normalmente esto está escrito en forma descriptiva o incluso narrativa, y se estructura alrededor de una "idea central dada"." (1)

#### EL ENFOQUE DEL SENTIDO COMUN.

Existen dos características que distinguen este enfoque:

1. Los que toman las decisiones son capaces de enunciar la mayoría de los factores que influirán en sus decisiones; no confían principalmente en el instinto, la intuición o la tradición. Entienden su proceso de toma de decisiones cuando menos burdamente, y saben por qué hacen - lo que hacen.
2. "No usan ninguno de los enfoques analíticos que pueden aplicarse a complejos problemas de decisión." (2)

Por ejemplo, un tomador de decisiones pudiera hacer un simple análisis de costo/beneficio en el que los beneficios se colocan a un lado de la lista y los costos en el otro: sin hacer ningún cálculo explícito, el que toma la decisión pudiera decir: "obviamente, los costos superan a los beneficios; por lo que el sentido común ordena no hacerlo."

#### EL ENFOQUE DE INVESTIGACION O METODO CIENTIFICO.

Este enfoque ha sido definido por Harry Roberts (1970) citado

---

(1) Terry, G.R. Op. Cit.

(2) Oxefeldnt, A.R. Op. Cit.

por Oxefeldnt, como "todo procedimiento relativamente sistemático, formal y consciente para elaborar y ensayar hipótesis acerca de la realidad o, en términos más actuales, para tomar decisiones."

Al igual que en enfoque intuitivo, el investigador se funda en razonamientos inductivos, pero enmarca la intuición en términos del método científico.

La aplicación de los análisis científica a otras industrias no sucedió rápidamente, pero ya en 1832, Charles Babbage prescribió el uso del análisis matemático y científico para mejorar la producción. Y para fines del siglo XIX, la aplicación de un enfoque científico a la producción había adelantado considerablemente. Sin embargo, no se descubrió sino hasta más tarde que este método podía aplicarse a todo problema de decisión, en vez de a determinadas partes del mismo.

#### UN ENFOQUE PROFESIONAL.

El decididor profesional debe adoptar un enfoque que comprenda los caracteres más deseables de los enfoques explicados anteriormente; se puede decir que la intuición, y la experiencia con un sistema de transformación es de importancia fundamental para conocer cómo el sistema acepta y reacciona a los estímulos proporcionados por la decisión.

El enfoque que se basa en la investigación, por otro parte, "obliga al decididor a evaluar con un criterio muy estricto la información que se conoce y a explorar lo desconocido antes de apresurarse a tomar una decisión fundada sólo en la "percepción de la situación y en el pálpito"." (1)

---

(1) Terry, G.R. Op. Cit.



## UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO.

Aquí, el centro se encuentra en las decisiones administrativas -según afirman los adeptos a este enfoque- representa el verdadero trabajo del gerente. Quien toma las decisiones es el gerente y se considera a la empresa como una unidad tomadora de decisiones. Con frecuencia este enfoque está "limitado al razonamiento económico de la utilidad marginal y al comportamiento económico bajo incertidumbre." (1)

En otros casos, el área de consideración se amplía para incluir cualquier evento que tenga lugar dentro de la empresa o cualquier impacto proveniente del exterior que pudiera influenciar directa o indirectamente la decisión tomada.

Ahora casi todas las actividades humanas se consideran legítimas para el estudio de la toma de decisiones. Asimismo, postulan que el "el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias." (2) Los partidarios de la teoría de la decisión administrativa se basan en decisiones que pertenecen al diagnóstico y prescripciones resultantes para el mejoramiento de comunicaciones, incentivos, reacciones del individuo hacia el grupo y al análisis de los valores humanos con respecto a un objetivo estipulado.

### 1.3 NIVELES DE DECISION.

#### 1.3.1 ¿QUIEN O COMO SE TOMAN LAS DECISIONES?

Dentro de las organizaciones existen niveles de decisión, --

(1) Terry, G.R. Op. Cit.

(2) Munch G., L. y García M., J. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas: México, 1983

hay muchas en las cuales promueven sistemas de decisión participativa, como en las organizaciones japonesas, cuya toma de decisiones se explicará más adelante.

Un punto importante de mencionar, lo es el hecho de que no hay algún documento que dé o especifique en forma clara y precisa los niveles de decisión dentro de una organización o empresa, así como los niveles jerárquicos del mismo proceso. Siendo muy difícil de diferenciar los niveles de decisión existentes en las empresas, debido a que éstos cambian no sólo en función de la estructura misma de la empresa y en cierta medida a la división existente entre ellas en empresas públicas y privadas; se explicará cómo es que se toman las decisiones en algunas organizaciones de diversos países.

Se empezará explicando el proceso de la toma de decisiones de:

#### 1. AFRICA.

Casi siempre El Estado, y generalmente la autoridad de tutela o los diferentes ministros interesados cuentan con una representación preponderante en los órganos administrativos. "Incluso cuando no está expresamente estipulado que tales órganos se limitan a formular recomendaciones a la autoridad superior de la que depende la empresa, no es raro que las principales decisiones -- las adopte ella o que esten supeditadas a su aprobación." (1) Por supuesto, cuando decisiones o recomendaciones aprobadas de común acuerdo en la empresa no se ponen en ejecución, existe el riesgo de que tanto la dirección como los trabajadores manifiesten su descontento.

#### 2. ESPAÑA

Un organismo administrador o consejo designaba a los "repre-

---

(1) O.I.T. Participación de los Trabajadores en las Decisiones de la Empresa. Ginebra, 1981

sentantes del personal entre las ternas que le proponía el jurado de empresa, y si el candidato elegido no era vocal del jurado, adquiría automáticamente esta condición". (1)

Las decisiones de los organismos administradores o consejos que no comprendieran los representantes del personal previstos en la Ley, quedaban anuladas y sin efecto.

### 3. ESTADOS UNIDOS

Dentro de la típica empresa norteamericana, tanto el Presidente y Vicepresidente de la Compañía, como el Gerente y el Jefe de Departamento, consideran que la responsabilidad les toca a -- ellos única y exclusivamente, que ellos solos deben asumir esa -- responsabilidad que implica tomar decisiones.

Algunas organizaciones, siendo éstas una minoría, han adopta do modelos que propician una mayor participación en el procedi-- miento de la toma de decisiones, a fin de que todos los miembros de un departamento se pongan de acuerdo sobre la decisión más -- acertada en una situación dada. Esta toma de decisiones por con-- senso ha sido motivo de investigaciones en Estados Unidos en los últimos veinte años; este enfoque multilateral dá lugar a decisio-- nes más creativas y resultados más positivos que una posición uní-- lateral.

Generalmente -en este enfoque- un pequeño grupo, que compren-- de entre ocho y diez personas, se reúne en torno a una mesa para discutir el problema y sugerir soluciones. Durante este proceso, es necesario contar con uno o dos líderes que tengan experiencia en el manejo de grupos y que sean capaces de ayudar a resolver -- constructivamente las desavenencias importantes que pudieran -- presentarse.

---

(1) O.I.T. Op. Cit.

El consenso surge en el momento en que se opta por una sola de las alternativas y cada uno de los miembros del grupo puede decir "con toda sinceridad" a los demás:

1. Considero que ustedes comprenden mi punto de vista.
2. Considero que yo comprendo (entiendo) sus puntos de vista.
3. Independientemente de que me incline o no por esta determinación, yo la respaldaré porque fue acordada en una forma abierta y justa. (1)

#### 4. JAPON.

La característica más conocida de las organizaciones japonesas, tal vez sea la importancia que dan a la participación del proceso de toma de decisiones.

Cuando se necesita tomar una resolución importante en una empresa japonesa, todos aquéllos que de algún modo pudieran verse afectados por sus consecuencias entran en el proceso de la toma de decisión, lo importante en este caso no es la determinación en sí, sino el interés que demuestra la gente y la información que posea a este respecto.

En el momento en que se va a tomar una decisión importante dentro de la organización, se redacta una propuesta en la cual se describe una de las "mejores" alternativas a fin de que pueda ser sometida a la consideración del personal. La responsabilidad de elaborar esta propuesta recae en el miembro más joven y que haya ingresado más recientemente al departamento interesado en definir alguna situación.

La propuesta formal se pone por escrito y se envía a todos los niveles desde los inferiores hasta los más altos. En cada

---

(1) Ouchi, W. Teoría Z. Ed. Fondo Educativo Interamericano: México, 1982

etapa, el directivo en cuestión expresa su conformidad sellando el documento. Al término de este proceso llamado Ringi -"proceso colectivo de toma de decisiones, en el cual un documento pasa de directivo en directivo a fin de obtener su sello oficial de aprobación" (1)- la propuesta está cubierta por todos los sellos de aprobación de decenas de personas. Para ellos el proceso de toma de decisiones forma parte de una "complejidad de elementos -- que dependen de la confianza y la sutileza que se desarrollan en un ambiente de intimidad." (2)

La toma de decisiones se basa comúnmente en la colaboración y participación, todos los empleados deben estar conscientes -- de cuáles son las metas aceptables para la organización.

En este tipo de organizaciones, "la decisión por consenso -- es la regla. Una vez que se toma una decisión, recibe todo el apoyo necesario. El puesto que se ocupe en la organización no es sinónimo de la calidad de las ideas. Se pugna porque en el nivel más bajo de la organización se llegue a un acuerdo sobre las resoluciones." (3)

#### 5. REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA.

El sistema de participación en las decisiones vigente en este país, es quizás uno de los más conocidos. Se basa en una representación de los trabajadores en los Consejos de Vigilancia - minoritaria o paritaria según la rama de actividad y la dimensión de la empresa.

#### 6. YUGOSLAVIA.

El principal órgano encargado de las decisiones generales de gestión que concierne a toda la empresa es el Consejo Obrero. Se trata de un órgano representativo relativamente considerable que

---

(1) Ouchi, W. Op. Cit.  
 (2) Ibidem  
 (3) Ibidem

comprende de quince a cien miembros elegidos por votación directa y secreta por todos los integrantes de la colectividad obrera.

### 1.3.2 COMENTARIOS.

Como se ha visto, en los países en los cuales se trata de establecer un sistema de decisión, se observa que todos van encaminados hacia una toma de decisiones de tipo grupal, exceptuando el caso de Africa, en el cual el Estado es el que se encarga de tomar las decisiones.

Casi todos estos países presentan comisiones o consejos formados por representantes de los trabajadores, que en el momento de ser elegidos como representantes adquieren el derecho de tomar decisiones.

En el caso de Japón, se considera el proceso de la toma de decisiones como algo que es colectivo y natural. En las organizaciones japonesas se dedica mucho tiempo al desarrollo de habilidades interpersonales necesarias para que un grupo tome decisiones acertadas, es así mismo importante señalar que se dá un proceso colectivo de toma de decisiones, pero que la responsabilidad última es o recae en una sola persona, que es en muchas ocasiones el Director General o Propietario de la Empresa.

Una de las desventajas de la toma de decisión colectiva con tipo de responsabilidad individual, es que el empleado debe comprometerse personalmente ante una decisión acordada por un grupo en el cual no estaba él y debe asimismo, estar plenamente seguro o convencido de que todos comparten objetivos compatibles y no de beneficio propio.

En mi particular punto de vista, en México, los niveles y jerarquías de toma de decisiones, son unilaterales, ya que en to--

dos los organismos gubernamentales la decisión final la toma o recae en la persona que dirige la organización, esquematizando esta forma de tomar decisiones, se podría pensar en una pirámide, en la cual, en la cúspide estaría la persona que toma la decisión y después de él, vendrían todas aquellas personas que se convierten en receptores de órdenes y/o acatadores de las decisiones tomadas.

Es probable que dentro de las empresas privadas, esta pirámide de toma de decisiones se achate un poco, lo cual permita que un grupo mayor de personas -pero aún así reducido- tome decisiones que tengan consecuencias significativas para la empresa.

Es así que ciertas resoluciones serán sometidas a un proceso total de toma de decisiones pro consenso, otras a un método parcial en que se buscarán datos o sugerencias y en la que la administración se reservará la decisión final y por último, otras de terminaciones en su mayoría, se tomarán en privado y posteriormente se informarán a los demás de los resultados.

#### 1.4 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

##### 1.4.1 COMO SE TOMAN LAS DECISIONES.

Las funciones de los distintos miembros del grupo se definen y diferencian. Las funciones dentro de los grupos se pueden definir como "los derechos, obligaciones, estatus y prestigio asignados a cada miembro del equipo." (1)

Respecto a equipos para resolver problemas en particular, --

---

(1) Bennett, E.B. Discussion, Decision, Commitment, and Consensus in Group Decision. Human Relations Volúmen 8, Número 3, 1955

Sayles y Strauss dicen que "los miembros del equipo desempeñan - varias funciones que ellos especifican." (1)

Los valores grupales se pueden definir como un "sistema de - juicios de grupo a través de los que se establecen las prioridades y se dá importancia a las actividades y materiales dentro de las posibilidades de control del grupo." (2)

A medida que los miembros de un grupo interactúan, se formulan sus valores, generalmente en función de lo que resulta más - conveniente para el grupo y sus miembros, logrando que se formulen los patrones de comportamiento que apoyarán a dichos valores y se espera que cada miembro se ajuste a estas normas.

Conforme continúa la interacción entre los miembros del equipo, algunos individuos adquieren mayor influencia o poder que -- otros, ya que controlan y dirigen patrones de las opiniones y es esfuerzos.

Muchas personas favorecen la toma de decisiones por grupo, - creyendo que la caracterizan amistosas discusiones informales, - proporcionando a quienes van a ser afectados por una decisión la oportunidad de participar en su formulación y ayuda al desarrollo de los miembros del grupo, se cree también, que una persona está más inclinada a seguir una decisión con entusiasmo si tuvo alguna participación en darle forma.

Así mismo, a lo mejor ~~la toma de decisiones~~ debe implicar -- una vigorosa discusión de las diversas alternativas, condición - que cumple el enfoque de la decisión en grupo. Se alega, que -- las decisiones deben ser tomadas por quienes posean información adecuada, criterio y fuerza.

---

(1) Sayles, L.R. y Strauss, G. Human Behavior in Organizations. Ed. Prentice Hall: Nueva Jersey, 1966

(2) Ibidem



Algunas personas opinan o creen que en los niveles medio e inferior, la toma de decisiones será hecha por ellos, ya que están vinculados directamente a los sistemas de información, a los hechos estratégicos, a las actividades y conocimientos especializados y ésto los ayuda a iniciar, desarrollar, rechazar o aprobar los planes y actividades; en otras palabras, los califica - tomar decisiones.

Sin embargo, en la práctica real, no es igual la participación de cada miembro. Algunos contribuirán mucho más que otros, y tanto el prestigio como el poder de algunos miembros excederán al de otros.

El grupo que toma las decisiones puede estar formado por comités, los miembros de los cuales pueden variar ampliamente, las decisiones y sugerencias que toman, dependiendo de si son determinativas o asesoras suelen originarse como resultado de un compromiso y están basadas no en lo mejor sino en el promedio sobre el cual los miembros pueden estar de acuerdo.

Los grupos creados con la meta de resolver problemas y tomar decisiones merecen especial atención porque sus actividades y -- funciones son "particularmente importantes" y porque la información relacionada a este esfuerzo de equipo, se considera que se obtendrá más rápidamente.

#### 1.4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Como se ha visto en este pequeño bosquejo de la toma de decisiones en grupo, presenta muchos problemas, según opinión de algunas personas o por el contrario es la forma idónea para la toma de decisiones, en virtud de esto, se plantean una serie de ventajas y desventajas que presenta esta forma de toma de decisiones.

Al revisar los puntos positivos relativos al esfuerzo del -- equipo para resolver problemas y tomar decisiones, varias investigaciones (Bennett, 1955; Maier, 1967; Hampton, Summer y Webber, 1973) han demostrado que:

1. Los equipo formados para tomar decisiones, generalmente reúnen una cantidad mayor de hechos y conocimientos de los que se podría obtener mediante una decisión particular. Los individuos que trabajan juntos como equipo -- tienden a complementar y aumentar el conocimiento de -- los demás conforme se desarrolla la acción.
2. Las interacciones en equipo tienden a tomar en consideración un mayor número de alternativas antes de tomar - decisiones. Por lo general la naturaleza misma de los grupos y de sus miembros crean una perspectiva más amplia para el análisis y la acción. (1)
3. Las recomendaciones proporcionadas a través de un grupo para resolver problemas contienen un nivel más alto de seguridad que las recomendaciones y soluciones proporcionadas por un solo individuo. Los miembros de un - - equipo tratan de corregir las suposiciones y las creencias falsas de algunos de sus miembros. (2)
4. Quienes participan en la toma de decisiones y resolución de problemas por equipo están más dispuestos a - - aceptar la decisión resultante (que si hubiera sido hecha sólo por un individuo) y se sentirán más responsables de que su desempeño tenga éxito. Cuando el grupo llega a una decisión que representa a un alto grado de consenso de grupo, cada miembro tendrá especial cuidado para apoyarla y ejecutarla. Si los miembros del equipo

- 
- (1) Maier, N.F.R. Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function. Psychological Review, - Volúmen 47, Número 4 (Julio, 1967)
- (2) Hampton, D.R., Summer, Ch. E. y Webber, R.A. Organizational Behavior and the Practice of Management. Ed. Foresman and Company: Illinois, 1973

llegan a decisiones favorables para los otros empleados, los no participantes tenderán a adoptar una actitud favorable hacia la decisión.

5. La decisión en grupo hace que los empleados reciban mayor información y tengan mayor conocimiento de las decisiones tomadas. "Los participantes en el proceso de deliberación están personalmente conscientes de los problemas, de las alternativas que se tomaron -- en cuenta y de los riesgos de la decisión porque han participado directamente en la confrontación de estos puntos al tomar la decisión." (1)

En resumen, los efectos positivos de la solución de problemas y la toma de decisiones en grupo consisten en que las decisiones (o soluciones) tienen mayor apoyo y cooperación, se logra una mejor comunicación y entendimiento de puntos de vista y de las "personalidades" que integran los equipos.

Sin embargo, la toma de decisiones en equipo también tiene sus fallas, como son:

1. La decisión en grupo tiende a ser más lenta que cuando un solo individuo toma las decisiones.
2. "El proceso de toma de decisiones en equipo resulta más costoso debido a que es más lento e implica la participación de varias personas." (2) Cuando un empleado podría tomar una decisión trabajando solo durante veinte minutos, un grupo de cinco se podría tardar una hora.
3. A menudo, los esfuerzos del grupo llegan a decisiones comprometidas o no siempre son las más útiles o más -

---

(1) Maier, N.F.R. Op. Cit.

(2) Hampton, D.R.; Summer, Ch. E. y Webber, R.S. Op. Cit.

- convenientes. "Con frecuencia los miembros de un equipo se interesan más por ser buenos miembros del equipo que en la calidad de la decisión final. Por lo tanto, los grupos tienden a aceptar la primera solución general favorable, en lugar de buscar la mejor solución posible." (1)
4. Con frecuencia, la interacción propicia que uno de los miembros del equipo domine la situación. El resto del grupo puede llegar a ser pasivo o indiferente hacia -- las responsabilidades del equipo y se reduce el apoyo para las decisiones tomadas.
  5. Si las acciones de los grupos no se manejan adecuadamente, pueden surgir conflictos y falta de armonía. -- Los individuos pueden empezar a competir entre ellos -- para que "gane" su propio punto de vista en lugar de -- buscar la mejor decisión.
  6. "Aunque no necesariamente suceda así, una excesiva dependencia de las decisiones grupales puede obstaculizar la capacidad de actuar de la administración."(2)  
En empresas que utilizan equipos para casi todo tipo de decisiones, quienes ocupan puestos administrativos pueden tener muy poca autoridad, pues es posible que -- las organizaciones deleguen demasiado poder y autoridad a los equipos.
  7. Los equipos formados para tomar decisiones y resolver problemas han sido ridiculizados diciendo que "constituyen una evasión de la acción responsable de la administración a nivel individual, y se les considera co-

---

(1) Maier, N.R.F. Op. Cit.

(2) Wallach, M.A.; Krogan, N. y Bem, D.J. Group Influence an Individual Risk Taking. Journal of Abnormal and Social Psychology Volúmen 65 Número 2 (Agosto, 1962)

mo fuente de agitación que conduce hacia la confusión y falta de dirección." (1) Algunos han dicho que nadie se siente responsable de las decisiones tomadas - en equipos.

En general general varios autores (Wallach, 1962; Maier, 1967 Hampton, 1973) afirman que los grupos están más dispuestos a - - afrontar los riesgos de sus decisiones que individuos que actúan en forma independiente. Los grupos son más atrevidos en sus acciones que los individuos, lo que podría significar que tienen - más oportunidades.

Berelson y Steiner (1964), han afirmado que los esfuerzos -- del grupo son superiores a los esfuerzos individuales, únicamente cuando:

1. Cada miembro subordina sus propios intereses a los del equipo.
2. Las necesidades individuales expresadas se satisfacen durante el curso de las interacciones del grupo.
3. Existe un ambiente agradable y los participantes reconocen la necesidad de una acción unificada.
4. La actividad que ha sido encargada al grupo para la - resolución de problemas se entiende, se organiza y se enfoca hacia un punto cada vez.
5. El presidente (líder) ayuda al grupo a que se decida por una entre las múltiples alternativas o solucio--nes propuestas.

#### 1.5 MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Dentro de la toma de decisiones, diversos autores afirman -como se ha visto- que para decidir debe uno ante un problema que -

---

(1) Maier, N.R.F. Op. Cit.

requiera de solución, elegir o seleccionar una alternativa de -- una serie que se les presenta, ya sea por su sentido común, ha-- ciendo comparaciones de tipo matemático y en algunos casos cuando la toma de decisiones es en grupo, la elección de la alternativa que se tornará en decisión, debe ser elegida por el consenso de los participantes o por la mayoría de éstos.

Es tal vez debido a los diversos puntos de vista que tiene - la toma de decisiones, que no se ha podido integrar un sólo modelo para explicarla y es asimismo un punto importante a conside-- rar el hecho de que algunos autores la consideran como un proceso que tiene una serie de etapas, otros en cambio proponen pasos a seguir, definiendo en cada paso lo que se tiene que hacer cuando se llegue a él y es cuando indican que todos estos pasos o -- etapas se tienen que cumplir en forma sistemática cuando parecen ponerse de acuerdo.

Otro punto a considerar, lo es el hecho de que se proponen - diversos modelos o formas de decisión los cuales tienen varian-- tes muy sutiles, por lo que fue necesario, en este caso, agrupar los para su descripción.

Dentro de la descripción que se hará de los modelos de toma de decisiones, es dable distinguir los elementos que cada uno de ellos presenta como básicos para que se lleve a cabo este procedimiento; es necesario mencionar que se describirá un modelo (de - Análisis de Decisiones) que es considerado en México como el más idóneo para la toma de decisiones y que goza actualmente de gran aceptación en los niveles gerenciales de varias organizaciones - mexicanas.

### 1.5.1 DESCRIPCION.

#### MODELO CLASICO.

Este modelo engloba las opiniones de una gran cantidad de autores que explican la toma de decisiones, y que consiste en una serie de etapas. Es también considerado como el método básico para la toma de decisiones.

Las etapas son las siguientes:

#### 1. Planteamiento del Problema.

La necesidad de tomar una decisión nace a menudo de una gran inquietud; algo parece que anda mal y se requiere corregir o bien quizá se está desperdiciando una oportunidad, si no se toma una decisión acertada. El primer objetivo al plantear un problema - es encontrar el hueco o la laguna que media entre lo que se desea que acontezca y lo que probablemente ocurrirá si no se pone remedio, el segundo paso es encontrar las causas o causa de esa laguna y/o de todo obstáculo que impida alcanzar las metas propues--tas, y por último, se debe citar el problema específico dentro - del contexto de metas generales y de nivel más elevado en la or--ganización.

#### 2. Análisis del Problema.

Después de plantear el problema, se debe reunir la informa--ción necesaria para la resolución de dicho problema. El conoci--miento de la información incompleta se debe a no saber agrupar - todos los datos necesarios o no haberlos podido obtener; para tomar una acertada decisión no es necesario contar con todos los - datos; pero sí conviene saber de qué información se carece con - objeto de poder juzgar qué riesgos de error entraña la decisión que se va a tomar, así como el grado de precisión y rigidez que contiene el método a seguir.

### 3. Desarrollo de Alternativas.

La tercera etapa consiste en desarrollar soluciones alternativas, teniendo en cuenta que "la decisión final debe ser superior que la mejor de las soluciones alternativas tomadas en consideración; se debe adoptar como norma invariable el desarrollar varios cursos de acción para cada problema, pues es obligación - de quién las toma, buscarlos y encontrarlos, evitando así la pro pensión a considerar que la solución que ve primero es la única posible." (1)

### 4. Evaluación de Alternativas.

El objeto de la toma de decisiones, "es elegir entre varias, la alternativa que proporcione la mayor cantidad de consecuencias favorables o desfavorables." (2) Después de analizar las - diversas alternativas, el jefe deberá comprobar cada una de ellas imaginando que fuera esa la adoptada, tratando de prever las pro bables consecuencias, propicias o contrarias, de la puesta en -- práctica de cada una de ellas; una vez hecho ésto, estará en con diciones de compararlas entre sí.

### 5. Selección de la Alternativa.

Si el jefe ha realizado un trabajo adecuado, tendría varias alternativas para elegir, cualquiera de las cuales solucionará - el problema; es rara la situación en que hay una solución, y solamente una; en realidad, siempre que el análisis y evaluación - del problema conduce a esta conclusión reconfortante, uno puede sospechar razonablemente que la solución no es otra cosa que un argumento posible para una idea preconcebida.

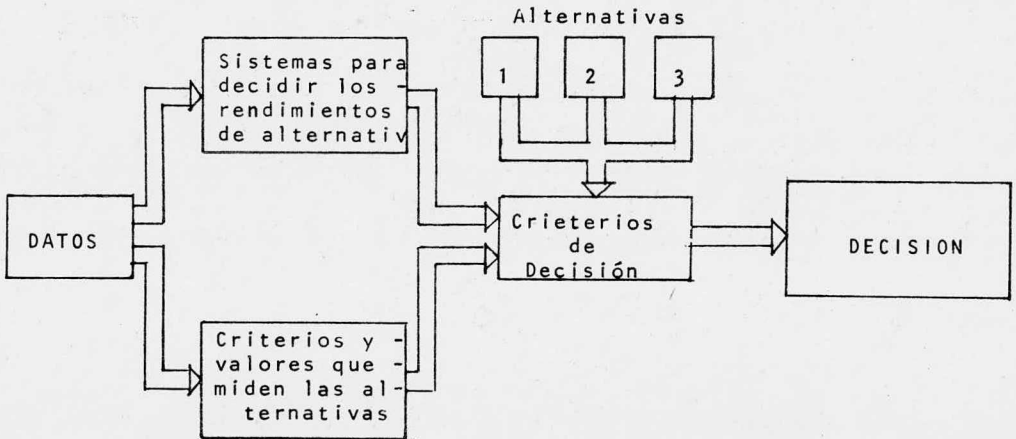
---

(1) Haimann, T. Dirección y Gerencia. Ed. Hispano-Europeo: España, 1970

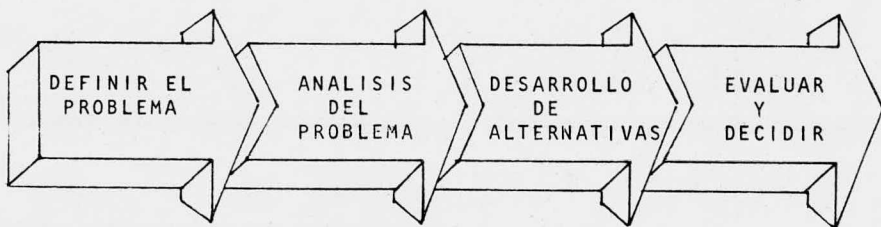
(2) Ibidem



Buffa (1966), esquematiza este modelo en la forma siguiente:



También se puede esquematizar este modelo en una forma un tanto "ideal", cuyo esquema quedaría así:



### MODELO MATEMATICO.

Al igual que en el modelo clásico, los modelos matemáticos y de probabilidad son varios, como lo serían el Teorema de Bayes, la Programación Lineal, los Arboles de Decisión, el modelo de Decisión Secuencial y el de las Aproximaciones entre otros; todos estos modelos proponen una toma de decisión basada en cálculos de probabilidades, asignando a las alternativas cantidades numéricas y tomando en cuenta el grado de **rlesgo** o incertidumbre con el -- que se cuenta, esto dará como resultado la elección de la alternativa que tenga la mayor probabilidad de éxito al ser aplicada.

Se basan "en la hipótesis de que un gran número de eventos - anteriores puede ser utilizado para predecir los eventos futuros similares." (1)

Proponen asimismo, la idea de un hombre "racional" que conoce claramente los aspectos relevantes de su estructura y tiene - un sistema de preferencias bien organizado y estable. Tiene una habilidad para el cómputo que le permite calcular, entre los cur - sos alternativos de acción que tiene disponible, cuál de ellos - le permitirá llegar al punto máximo alcanzable en su escala de -- preferencias.

Por tal motivo, se explicarán los elementos y pasos genera-- les que proponen los matemáticos para la toma de decisiones, sin detallar con exactitud ninguno de los modelos citados anterior-- mente.

Todos los modelos matemáticos requieren de los elementos -- siguientes (cit. Mariasch y Bocardi):

1. Un conjunto de alternativas (A)
2. Un subconjunto de alternativas que el "decididor" consi

---

(1) Albns, H.H. Principios de Organización y Dirección.  
Ed. Limusa: México, 1968

- dera A\*; tal que A\* esta incluido en A(A\*C A)
3. Los estados de naturaleza (S)
  4. Los objetivos o preferencias del decididor V(S) definido por todos los elementos s de S
  5. Información sobre qué estados de naturaleza del conjunto S ocurrirá si se elige una alternativa determinada a del conjunto A(o A\*)
  6. Información sobre la probabilidad de que un objetivo particular se alcance si se elige una alternativa determinada.

Los pasos que proponen, son los siguientes:

#### 1. Diagnóstico del Problema.

El primer paso de la toma de decisiones es el diagnóstico del problema o determinación del área problema, que no es sino - la desviación entre lo que se había planeado y lo que se realizó. El diagnóstico es el punto de partida y de él dependen los pasos siguientes; si nos equivocamos al diagnosticar, todos los demás pasos se darán en falso.

#### 2. Obtención de Información.

Un paso importante en la toma de decisiones es la investigación para obtener la información que requiere el caso; ésta, idé - almente, ha de localizarse en las memorias del sistema. Los subordinados pueden considerarse como memorias, porque ellos, sí - son afectados por la decisión, la tienen, además la participación del subordinado no solamente trae el beneficio de aumentar la información, sino que lo motiva a la acción.

"Sin información, el área de riesgo aumenta, porque al in - trínseco propio del caso, se añade la probabilidad de que por des - conocimiento de elementos esenciales nos equivoquemos." (1)

(1) Rheault, J.P. Op. Cit.

### 3. Desarrollo de Alternativas.

La solución de los problemas se puede lograr por varios caminos. Muchas decisiones sólo se toman entre dos alternativas "sí" o "no"; "hacer o no hacer"; pero hay puntos medios, que pueden ser inclusive la mejor solución.

Se considera que este paso en el proceso de la toma de decisiones es la etapa de formulación de hipótesis, porque una alternativa de solución no es científica -para ellos- si se basa en la incertidumbre. Sin embargo, en las decisiones cotidianas no hay posibilidad de experimentación.

### 4. Experimentación.

Es poco común que en las organizaciones se investiguen los problemas con el rigor que señala el método científico, por las múltiples limitaciones que el experimentar trae consigo. Sin embargo el decididor deberá acercarse al ideal científico y poner a prueba sus decisiones cada vez que pueda, sobre todo cuando éstas involucran un cambio profundo en la operación de una empresa.

### 5. Evaluación de Alternativas.

La evaluación de las posibles soluciones es una etapa importante. El ponderar cada alternativa, sus ventajas y sus desventajas, no es fácil y depende de la información disponible. Los árboles de decisión pueden ser una herramienta útil para esta tarea.

Eckles, Carmichael y Sharchet (1979), recomiendan que todo decididor se formule las siguientes preguntas para evaluar alternativas:

. ¿Cómo contribuye esta alternativa al cumplimiento de - -

- objetivo?
- . ¿En qué forma afecta la alternativa a otras operaciones?
  - . ¿Cuán flexible es? (Si es irreversible o no)
  - . ¿Qué resistencia al cambio puede tener?
  - . ¿Se cuenta con los recursos económicos?
  - . ¿Cuál es el costo económico?
  - . ¿Cuál es el costo/beneficio?

En muchas ocasiones se requiere formular un modelo matemático de Investigación de Operaciones, para poder medir y correlacionar todas las alternativas que se puedan presentar y usar la computadora electrónica. Y para decisiones menores es preciso, también, ser lógicos y sistemáticos.

Una vez que se han evaluado las alternativas, se ha llegado al punto en que se puede decidir.

## 7. Toma de Decisiones.

El punto crucial de la solución del problema radica en tomar la decisión oportuna. Un ejecutivo que no toma decisiones por miedo, por indecisión o por otro motivo, está destinado al fracaso, porque mientras piensa que es mejor no decidir, olvida que el no hacer nada es haber ya tomado una decisión.

### MODELO DE ANALISIS DE DECISIONES.

En años recientes Kepner y Tregoe (1981) han desarrollado un proceso para la toma de decisiones estratégicas.

Mediante este proceso, abarcan desde un enunciado de propósito conciso hasta una serie de criterios para definir totalmente el logro de ese propósito. Dichos criterios permiten juzgar las alternativas sobre temas específicos y estrechando estos juicios mediante resúmenes y un método sistemático de evaluación y de ca

lificación, se llega a una conclusión final.

La fuerza de este proceso estriba en la capacidad que dá a los directivos para hacer un uso productivo de toda la información disponible. Este proceso no garantiza que en cada ocasión se tomen decisiones perfectas; el análisis de decisiones permite al directivo reducir la incidencia de errores proporcionándole un marco de referencia sistemático para la evaluación de las alternativas.

El análisis de decisiones, al que se hace referencia, dá al que toma la decisión una base para decidir lo que debe preferirse habiéndose considerado todas las cosas pertinentes.

El análisis de decisiones ha sido ideado para ser flexible; para usarse parcial o totalmente, para modificarse y adaptarse de manera que satisfaga los requerimientos singulares de cada situación.

Puede ser usado por un individuo, por un grupo informal o un grupo de trabajo formalmente constituido. Puede asimismo, usarse en forma habitual, como cualquier otro procedimiento operativo estándar, para cierto tipo de decisiones.

Su máxima ventaja para la organización -afirman estos autores- puede ser que le proporciona un lenguaje y un enfoque común que separa la toma de decisiones del dominio de la conducta personal e idiosincrática.

Para empezar a explicar este modelo, se dirá que: hacer buenas elecciones depende de tres factores:

La calidad de nuestra definición de los factores específicos que deben ser satisfechos, la calidad de nuestra evaluación de -

las alternativas disponibles y la calidad de nuestra comprensión de lo que pueden producir esas alternativas (para bien o para -- mal).

El propósito del Análisis de Decisiones es identificar lo que necesita hacerse, desarrollar los criterios específicos para su realización, evaluar las alternativas disponibles con respecto a esos criterios e identificar los riesgos implicados.

Los elementos y pasos en este modelo, son los siguientes:

### 1. Enunciado de la Decisión.

En el análisis de decisiones se comienza con un enunciado de la decisión o nombre de ésta.

Este enunciado dá el enfoque de todo lo que sigue y establece los límites de la elección. "Los criterios que se desarrollarán serán consecuencia de ésta, describiendo detalladamente los requisitos para la decisión. Las alternativas serán juzgadas en base a su capacidad para satisfacer dichos requisitos." (1) Como el enunciado de la decisión pone a todas las actividades en acción, la manera en que se redacta merece una cuidadosa atención.

El enunciado de la decisión siempre indica algún tipo de acción y su resultado esperado, como por ejemplo: "Seleccionar un nuevo director para el departamento de Finanzas". Es importante señalar que también se debe indicar el nivel al que debe tomarse la decisión.

### 2. Los Objetivos para la Decisión.

Objetivo, según la terminología de este proceso, son los criterios para la decisión; los detalles específicos de lo que debe cumplir la decisión.

---

(1) Kepner, Ch. H. y Tregoe, B. B. Op. Cit.

"Se establecen estos objetivos una vez que se ha enunciado - el propósito de la decisión y acordado el nivel a que deberá tomarse." (1) Se hace antes de discutir las alternativas y en ocasiones hasta antes de identificarlos. Se parte de lo que se necesita realizar para llegar a la alternativa que mejor pueda realizarlo.

Los objetivos son medidas claras de los fines que se quieren lograr, puesto que solamente con medidas claras se pueden hacer elecciones razonadas.

Este modelo, plantea una división en dos categorías de los - objetivos: Obligatorios y Deseados.

Los objetivos obligatorios son imprescindibles: deben cumplirse para garantizar una decisión exitosa. Cuando llega el momento de evaluar las alternativas en función de esos objetivos, cualquier alternativa que no satisfaga un objetivo obligatorio inmediatamente será descartado del análisis.

Todos los demás objetivos se catalogan como deseados. Las - alternativas que se generen se juzgarán con base en sus resultados relativos frente a los objetivos deseados, y no en si los satisfacen o no. La función de estos objetivos consiste en dar -- una idea comparativa de las alternativas, un sentido del cuál podría ser el resultado de cada alternativa en comparación con las demás.

### 3. Alternativas.

Una alternativa ideal satisface perfectamente todas las condiciones que se le establecen sin traer consigo nuevas dificultades. Pero las alternativas ideales son muy raras. Por lo tanto debemos evaluar cada alternativa disponible midiéndola contra todos nuestros objetivos.

---

(1) Kepner, Ch.H. y Tregoe, B.B. Op. Cit.



Si se debe decidir entre varias alternativas, se tendrá que decidir cuál satisfará mejor nuestros objetivos con el menor - - riesgo aceptable. En otras palabras, se debe hacer una elección equilibrada.

Si sólo se tiene una alternativa, "debemos decidir si es lo suficientemente buena para aceptarla. En este caso nuestra evaluación se centrará en su valor relativo al compararla con una - alternativa perfecta pero inalcanzable." (1)

Si se debe elegir entre la línea de acción actual y una propuesta, entonces ambas deben considerarse como alternativas, evaluando los resultados contra nuestros objetivos de la misma manera en que lo haríamos si ambas hubieran sido propuestas.

Si, por no contar con alguna alternativa debemos crear algo nuevo, generalmente podemos elaborar una alternativa con los componentes disponibles. Luego se eligen las combinaciones mejores y más factibles y se trata a cada una como una alternativa dis--tinta y evaluamos a todas contra el modelo ideal de una alternativa.

#### 4. Consecuencias de la Elección.

El último paso del análisis de decisiones es la búsqueda de las posibles consecuencias adversas de todas las alternativas -- factibles.

Las consecuencias negativas de cualquier acción son tan tangibles como sus beneficios, y en ocasiones aún más. Los efectos de las decisiones, buenas o malas, siempre sobreviven al proceso de la toma de decisiones que las produjo. (2)

---

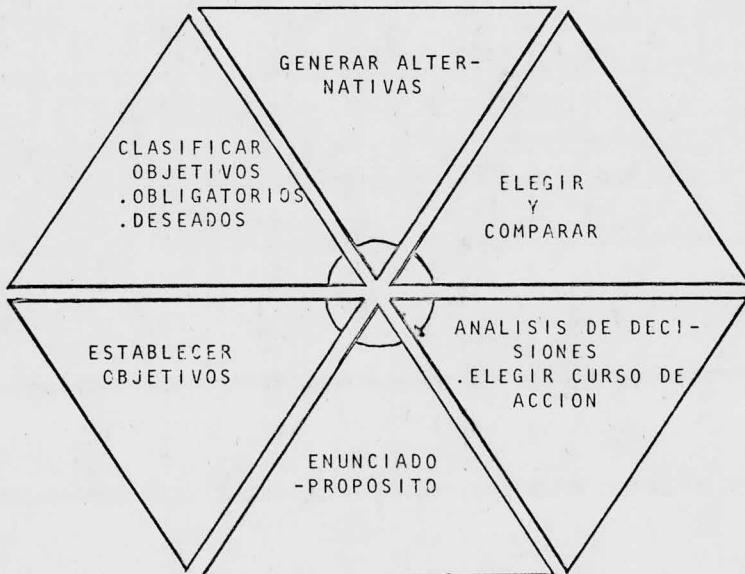
(1) Kepner, Ch.H. y Tregoe, B.B. Op. Cit.

(2) Ibidem

Se debe explorar y evaluar exhaustivamente las posibles consecuencias adversas de cualquier alternativa antes de tomar una decisión definitiva. Se debe identificar las posibles consecuencias adversas antes de que ocurran y tomarlas en cuenta como parte de nuestra decisión. El riesgo vinculado a una alternativa no es necesariamente un factor totalmente incierto, siempre y cuando alguien lo detecte cuando todavía es tiempo de remediarlo.

Cuanto más se adentre en el futuro, menos certeza tendrá una acción propuesta. Es debido a estas incertidumbres que el proceso del análisis de decisiones depende de los juicios, evaluaciones, experiencias e intuiciones, los cuales nos darán los datos válidos que se necesitan para respaldar la decisión correcta que se debe tomar.

El modelo del Análisis de Decisiones, en forma esquemática es el siguiente:



### 1.5.2 COMENTARIOS.

Todos sabemos que lo que elijamos hoy influirá en nuestras vidas de mañana. Lo que no es tan obvio es cómo elegir hoy, -- usando la información de que se dispone, para que mañana dicha -- elección sea calificada como excelente y las personas que hayan intervenido en ella reciban el crédito que les corresponde.

Tampoco es obvio cómo debemos usar la información, cómo podemos evitar enredarnos en detalles, cómo podemos evitar omitir -- los detalles que deben ser conocidos y cómo podemos evitar que nos confundan e intimiden las incertidumbres.

Haciendo referencia a los modelos de toma de decisiones propuestos, éstos la ven como un proceso mediante el cual se plantean objetivos y se seleccionan alternativas que se podrán convertir en decisión.

Estos modelos no plantean sistemas de evaluación, o si lo hacen es en forma deficiente, ya que no por el simple hecho de poner el rubro de evaluación de alternativas se considere que se -- llevó a cabo un proceso mental que en forma un tanto "instantánea" ya se comparó y evaluó las alternativas que se tenían.

Es dable mencionar que los modelos presentados no promueven que los objetivos sean atingentes al problema que se presenta -- dentro de la organización, sino que se puede decir que los objetivos que se plantean, son como en el caso de la evaluación, subjetivos.

Un factor importante, lo es el hecho de que los modelos que han tenido y tienen ahora en México una gran aceptación, son sistemas que se planean en base a otras culturas, distintas de la -- nuestra, por lo que no toman en cuenta los diversos problemas -- que nuestra cultura presenta.

Se debe reconocer, asimismo, que la sociedad mexicana ha sido poco entrenada en la toma de decisiones -como en otros aspectos de nuestra interacción diaria- por lo que se limita sus posibilidades de éxito al tener que resolver un problema y tomar una decisión.

Es por lo tanto necesario contar con un modelo o sistema de toma de decisiones que no sólo prescriba los pasos que los modelos anteriores hacen mención, sino que además presente un sistema de evaluación objetivo y que conlleve una toma de decisión como un procedimiento que promueva el entrenamiento constante y una toma de decisión individual.

## 1.6 SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES A.J..

Se ha dado, en las páginas anteriores, una introducción general a las definiciones, enfoques y modelos que se presentan -- como bases para la toma de decisiones; es necesario mencionar -- como se ha explicado-- que dentro de los modelos presentados se hace referencia a diversos pasos que tienen que darse para que se dé el proceso de la toma de decisiones. También se hizo referencia, de que a la gente le "gusta" tomar parte activa en la -- toma de decisiones de la empresa, no obstante que dentro de la -- organización muchos rehuyen la tarea debido a las controversias que esto implica.

El sistema que presenta Jiménez (1973), es una alternativa -- que promueve que la toma de decisiones deje de ser un proceso -- "subjetivo" y se convierta en un procedimiento claramente definido y medible.

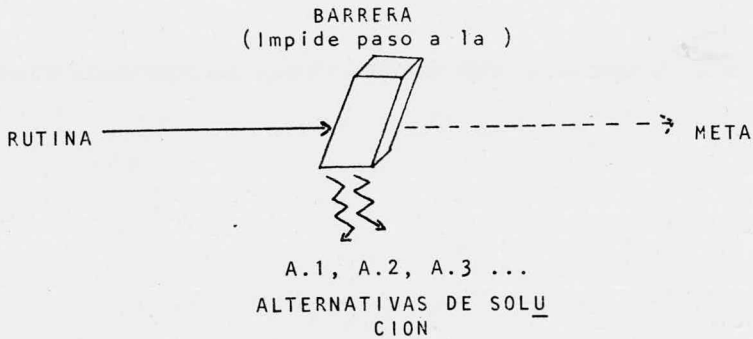
Jiménez dice que la toma de decisiones consiste en: "existe una conducta habitual o rutina que se ve bloqueada por una barrera que evita que yo llegue a mi meta habitual o diaria." (1)

Esta barrera me obliga a proponer una serie de alternativas, y si se elige la alternativa correcta (de las ya propuestas), la la decisión que se tomó será asertiva para la obtención de la meta. Es decir, elimina uno la barrera y por lo tanto se llega a la meta en forma exitosa; todo lo contrario sucedería al elegirse una alternativa incorrecta.

Para aclarar lo anteriormente citado, se esquematizará de la siguiente forma:

---

(1) Jiménez O., A. Curso de Toma de Decisiones.



Es posible señalar en este punto, que puede darse el caso de que con una misma barrera se afecten diversas metas.

Asimismo, dice Jiménez "existen ocasiones en que la meta y - la barrera son contingentes en el tiempo y no se pueden tomar de de cisiones, a este tipo de eventos se les llama accidente." (1)

Por ejemplo:

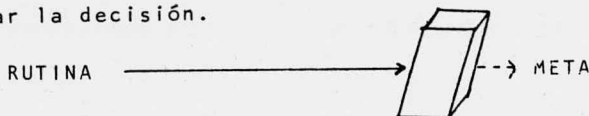
Depto. de Producción X de una empresa

Meta = 1,500 cajas de cartón, para entre  
garse el día de hoy

Se descomponen todas la máquinas en 1,499 cajas

Es un accidente debido a que ya no hay tiempo para tomar la decisión, ya que éstas se toman cuando aún hay tiempo para reso l ver la barrera y llegar a la meta.

Para esclarecer aún más este punto, retomaremos el esquema anterior y como se ve, la barrera se presenta cuando uno está -- muy próximo a la meta, por lo que no hay tiempo suficiente para tomar la decisión.



(1) Jiménez O., A. Op. Cit. BARRERA

Existen personas que por su trabajo tienen que estar decidiendo en forma constante, pero en la mayoría de los casos, las decisiones que toman son erráticas y como ya se explicó, el tomar la decisión no es sólo el hecho de dar alternativas de solución, sino lo es también el resolver la barrera que se presenta y alcanzar la meta en forma exitosa. Esto "implica el hecho de que debemos evaluar la toma de decisiones, lo cual trae consigo muchos problemas porque los mexicanos nunca evaluamos nada." (1)

Debido a los muchos problemas que tiene el reconocer la meta, las alternativas, la forma de evaluar la alternativa elegida, lo que es en sí la toma de decisiones, en este trabajo se presenta como alternativa de solución, a los problemas citados anteriormente, el sistema diseñado por Jiménez en 1973, que permite aprender a tomar decisiones y evaluarlas dentro de nuestra vida diaria.

#### 1.6.1 DESCRIPCION.

El sistema propuesto por Jiménez, utiliza como instrumento una agenda de toma de decisiones, la cual nos ayuda a mejorar nuestra toma de decisiones a través de reproducirla y cuidarnos de llenarla constantemente; no sólo implica que seamos nosotros los que la llevemos sino también, por qué no, buscar a una persona que tenga experiencia en determinados problemas y pedirle que nos ayude, probablemente ésta persona haya experimentado en alguna ocasión problemas como el que se nos presenta y pudo brindarnos alternativas en las que no se nos haya ocurrido pensar y que a él le hayan dado resultados satisfactorios.

El sistema de toma de decisiones (la agenda) mejora nuestra-

---

(1) Jiménez O., A. Curso de Toma de Decisiones.

calidad de interacción con la gente (nos capacita constantemente). Esto se logra, como ha sido explicado en párrafos anteriores, mediante el llenado y evaluación constante de las hojas de agenda.

La toma de decisiones no es una "capacidad con la que se nace, sino por el contrario es producto del aprendizaje. Se aprende a tomar decisiones" (1) y, como en todo aprendizaje, la experiencia es determinante; llevando paso a paso la agenda, podemos aprender a tomar decisiones y/o a mejorarlas y esto se logra mediante la evaluación constante de ellas.

#### 1.6.2 ELEMENTOS DE LA AGENDA.

Este sistema o modelo propuesto por Jiménez, es una hoja de agenda que se va llenando conforme se presenten problemas que requieran de una toma de decisión, y contiene los siguientes elementos:

##### 1. Hecho.

Se refiere a la barrera; problema que se presenta y el cual se pretende solucionar. Uno debe anotar toda la información concerniente al problema presentado, el día y la hora en que se suscitó el problema, así como la persona que le proporciona la información sobre el problema.

##### 2. Objetivo

Se refiere a la meta; Objetivo de producción que se ve afectado por el hecho o problema. Es aquella condición de éxito a que se aspira en forma regular, la formalización de este objeti-

---

(1) Jiménez O., A. Op. Cit.



vo es importante. El objetivo debe ser atingente al problema - presentado.

### 3. Alternativas

Son las soluciones que uno dá como más probables, para resolver el problema. Se debe tomar en cuenta sólo las alternativas más relevantes y que se consideren como las mejores.

### 4. Decisión

Es la alternativa elegida de las posibles que tenemos, debe elegirse sólo una. Se debe anotar la hora y la fecha en que se lleva a cabo la decisión.

### 5. Evaluación

Es la forma de medición, procedimiento mediante el cual nos podemos dar cuenta que la alternativa elegida fue la correcta. Se debe indicar también, el tiempo en el que se sabrá si mi decisión fue satisfactoria o no.

### 6. Resultado

Se refiere a si uno llega (alcanza) o no la meta que tenía - propuesta o prevista; es el resultado (s) que se obtuvo de la -- aplicación de la alternativa elegida (decisión). Es importante que se señale la hora y la fecha en que se supo del resultado de la decisión tomada.

Esta agenda contiene todos los puntos explicados anteriormente, es una alternativa que enseña cómo identificar y atacar los problemas que se presentan diariamente y que implican la toma - de decisiones y cómo resolverlos en forma efectiva.

Así, al presentarse un hecho o problema que de alguna manera afecta nuestros objetivos es necesario plantearnos una o varias alternativas como posibles soluciones a dicho problema, de las cuales tomaremos una y la pondremos en práctica; una vez hecho esto, evaluaremos qué tan exitosa o no exitosa fue nuestra elección.

Para poder tener una buena decisión, se debe tener toda la información necesaria. Es muy importante que el hecho que es reportado al supervisor o persona que toma la decisión en la empresa sea al mismo que sucedió.

Esto se debe, a que si ésta persona tiene hechos diferentes a los que sucedieron, toma objetivos diversos en base a la gravedad o no de los hechos que le fueron presentados.

Se ha expuesto hasta este momento, lo que se considera como el procedimiento de la toma de decisiones, asumiendo que ha quedado entendido que esta toma de decisiones no consiste en un proceso mental y subjetivo como muchas personas lo creen.

Es por lo tanto, el momento de presentar la estrategia y resultados de una investigación llevada a cabo con la Agenda (sistema) de Toma de Decisiones, A.J., con el fin de esclarecer las dudas que se pudieran tener sobre la efectividad de esta alternativa que puede lograr que el hombre sea más libre para decidir sobre las consecuencias de su propia conducta.

C A P I T U L O

II

M E T O D O L O G I A

OBJETIVO

Observar el efecto del curso de Toma de Decisiones A.J., sobre el cumplimiento de las actividades de trabajo comprometidas por cada miembro de un grupo de ejecutivos de una Secretaría Federal.

SUJETOS

Cuatro sujetos; tres de ellos de sexo masculino y uno de sexo femenino, integrantes del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal de una Secretaría Federal.

Estos sujetos fueron identificados de la forma siguiente:

| SUJETO | PUESTO  |
|--------|---|
| A      | Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal                  |
| B      | Jefe de la Oficina de Planeación y Determinación de Necesidades de Capacitación |
| C      | Jefe de la Oficina de Coordinación y Ejecución de la Capacitación               |
| D      | Jefe de la Oficina de Evaluación y -- Apoyo Técnico a la Capacitación           |

ESCENARIO

- Para llevar a cabo la fase de Pre-investigación y la Fase A y D de investigación; en cada una de las oficinas de los participantes.

Los Jefes de Oficina se encontraban en cubículos de 7.5 m<sup>2</sup> - aproximadamente, y tienen un escritorio, una silla y librero.

- Para correr el curso de Toma de Decisiones A.J., en la oficina del Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Esta oficina es de 14 m<sup>2</sup> aproximadamente, tiene un escritorio, tres sillas, un librero y dos teléfonos.

Estas oficinas se encuentran en el primer piso del edificio ubicado en la Avenida Xola y el Eje Lázaro Cárdenas.

Ver escenario de oficinas Anexo No. 1

#### MATERIALES

- . Cuadernillos de Hojas de Agenda de Toma de Decisiones (4)
- . Análisis de Puestos (Formato)
- . Matriz General del Curso de Toma de Decisiones A.J.
- . Hojas blancas
- . Hojas de Agenda de Toma de Decisiones (para el curso, 12 hojas)
- . Hojas de rotafolio
- . Instructor (1)
- . Lápices
- . Plumones
- . Registros de Precisión
- . Rotafolio

#### VARIABLES

##### 1. Cumplimiento de Actividades de Trabajo Comprometidas.

Cada ocasión que el sujeto cumpla con la tarea que le haya asignado su Jefe Inmediato Superior, realizándola con los criterios especificados en la orden de trabajo.

Esta variable se midió a través de registros de productos -- permanentes, de acuerdo a tres modalidades de conducta, cuyas de finiciones operacionales son las siguientes:

1.1 Problemas con el Personal

Cada ocasión que el Jefe, ante el incumplimiento de un trabajo encomendado a un subordinado, haga una recomendación y/o sugerencia a éste.

1.2 Cumplimiento de Ordenes Escritas

Cada ocasión que el sujeto cumpla con un trabajo asignado, con los requisitos especificados en la orden que se le entregue por escrito.

1.3 Cumplimiento de Ordenes Verbales

Cada ocasión que el sujeto cumpla con un trabajo encomendado, con los requisitos especificados en la orden que se le dé verbalmente.

2. Aplicación del Curso de Toma de Decisiones A.J.

Que por lo menos una de las agendas del curso de Toma de Decisiones A.J., se encuentre llena correctamente, de -- acuerdo a los lineamientos dados en el curso.

3. Feed Back sobre el Llenado de las Agendas.

Esta variable se presentó en dos modalidades:

3.1 Feed Back Correctivo

Cada ocasión que el instructor dé información al sujeto sobre el llenado incorrecto de cualquier elemento de la agenda de toma de decisiones, proporcionándole verbales como: "Recuerde lo que vimos en el curso", - "El objetivo no está correcto", etc.

### 3.2 Feed Back de Reforzamiento

Cada ocasión que el instructor dé información al sujeto sobre el llenado correcto de cualquier elemento de la -- agenda de toma de decisiones, proporcionándole verbales como: "Lo ha hecho bien", "Este punto fue correcto", - - "Bien, pasaremos al siguiente", etc.

## PROCEDIMIENTO

### a. DISENO

Se utilizó un diseño funcional ABD

### b. FASE DE PRE-INVESTIGACION

Se acudió a una primera entrevista con cita previa, con el - Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal - de una Secretaría Federal para plantearle el objetivo de la in- vestigación, así como para platicar con él sobre la importancia de la toma de decisiones y preguntarle si creía tener problemas con su personal sobre el procedimiento con el que se lleva a ca- bo ésta función. Se le explicó en forma breve el desarrollo de la investigación, así como de la implementación de un curso de - toma de decisiones (modelo propuesto por Jiménez).

El Jefe del Departamento, explicó que en su departamento es- taban bajo su cargo tres Jefes de Oficina que podrían estar inte- resados en ayudar en la investigación y que él mismo estaba de - acuerdo en participar. El Jefe del Departamento informó que ha- blaría con sus Jefes de Oficina y les explicaría sobre la investi- gación para ver si deseaban participar en ésta.

Dos días después, en una segunda entrevista con el Jefe del Departamento, éste indicó que no había ningún inconveniente al -

respecto y que se podía realizar la investigación con la participación de todos los Jefes de Oficina, se habló después con todos los Jefes de Oficina, para confirmar su participación y aclarar las dudas que tuvieran al respecto.

Cabe señalar que también se acudió con el Subdirector de Desarrollo de Personal de la Secretaría en donde se llevaría a cabo la investigación para solicitarle permiso de realizar ésta en el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, mismo que fue concedido.

- Determinado el número de participantes en la investigación, se procedió a aplicar a cada participante un análisis de puestos (ver anexo No. 2) específicamente lo referente a los datos relativos a la organización y puesto que ocupa el participante dentro de la misma, el objetivo genérico y específico del puesto, así como las actividades que realiza en forma diaria, periódica y eventual; también se tomaron en cuenta los objetivos específicos de cada tarea descrita con anterioridad.

La elaboración de los análisis de puestos del Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, del Jefe de la Oficina de Planeación y Determinación de Necesidades de Capacitación y del Jefe de la Oficina de Coordinación y Ejecución de la Capacitación, se realizó en doce días hábiles; cabe mencionar que el análisis de puestos del Jefe de la Oficina de Evaluación y Apoyo Técnico a la Capacitación no pudo ser realizado, debido a que éste salió de vacaciones. Este problema fue resuelto hasta cierto punto, ya que se le preguntaron tanto al Jefe del Departamento como a los dos Jefes de Oficina las funciones que realizaba el Jefe de esta Oficina y en base a esto se elaboró un análisis de puestos en forma definitiva.

- Elaborados los análisis de puestos de cada uno de los puestos de los participantes, se procedió a determinar las conductas



comunes a todos los puestos; en este caso, sólo tres conductas lo fueron:

1. Cumplimiento de órdenes escritas.
2. Cumplimiento de órdenes verbales.
3. Problemas con el personal.

Estas conductas fueron operacionalizadas de la siguiente forma: (ver operacionalización de conductas en la parte de variables, Variable 1. Cumplimiento de actividades de trabajo comprometidas).

#### c. FASE DE INVESTIGACION

##### FASE A (LINEA BASE)

=====

En esta fase de la investigación, se registraron las conductas operacionalizadas en la fase anterior, en la forma siguiente:

##### 1. Problemas con el Personal

Se midió a través de un registro de productos permanentes, durante tres semanas.

Este registró se aplicó en la forma siguiente:

Ante el incumplimiento de una orden de trabajo de un subordinado, se acudía directamente con el Jefe inmediato superior a éste y se le preguntaba y anotaba en el registro, qué sugerencias y/o recomendaciones había dado para la resolución del problema presentado.

##### 2. Cumplimiento de Ordenes Escritas

Se midió a través de un registro de productos permanentes, durante tres semanas; tomando nota de la indicación precisa que

se daba en la órden y checando su cumplimiento en el lugar en donde requerían el producto terminado.

### 3. Cumplimiento de Ordenes Verbales

Se midió a través de un registro de productos permanentes, durante tres semanas.

En el caso del Jefe del Departamento de Capacitación y -- Desarrollo de Personal, se acudió con el Jefe inmediato superior a éste (Subdirector de Desarrollo de Personal) y se tomó nota de las instrucciones verbales que se le daban. En el caso de los -- Jefes de Oficina, se acudió con el Jefe del Departamento para -- que él nos indicara las órdenes dadas a cada uno de los Jefes de Oficina. Se checó el cumplimiento de las órdenes, acudiendo con las personas o lugares en los cuales deberían entregar el producto terminado.

Registros Anexo No. 3.

### FASE B (INTERVENCION)

=====

En esta fase se procedió a impartir el curso de toma de decisiones (modelo propuesto por Jiménez); el curso fue impartido en la oficina del Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, con la asistencia de todos los participantes al mismo.

El curso (ver anexo No. 4) constó de dos sesiones, con una -- duración de dos horas cada sesión. Durante la primera sesión se dió el tema A del curso, con todos sus elementos; al final de cada elemento se llevó a cabo la evaluación del mismo; este procedimiento se repitió en el tema B.

Al concluir el curso, se le entregó a cada participante un cuaderno engargolado con 15 hojas de agenda (ver anexo No. 5) para que las fueran llenando conforme se les presentara un problema relevante.

#### FASE D (FEED BACK)

=====

Esta última fase de la investigación, se realizó en tres períodos:

- 1er. período: en forma diaria durante cinco días, empezando al día siguiente de terminado el curso.
- 2do. período: terminado el primer período, cada tercer día durante dos semanas.
- 3er. período: terminado el segundo período, una vez por semana durante cuatro semanas.

En cada sesión, que duraba aproximadamente quince minutos, se le dió Feed Back (ver sección de variables, variable 3) en forma individual a cada participante cuando éste, hubiera entregado la hoja de agenda llena. Es decir, se acudía a las oficinas de los participantes en las sesiones de los períodos descritos anteriormente y si el participante reportaba que tenía una o varias agendas en las cuales se había presentado un problema que requería de tomar una decisión, se revisaba la agenda y se le proporcionaba el Feed Back correspondiente.

Es necesario hacer mención que el Feed Back (en sus dos modalidades) se dió por cada uno de los elementos de la agenda; sobre el llenado y redacción de cada uno de ellos.

En base a las agendas que se entregaron y en forma simultánea al Feed Back, se procedió a registrar el cumplimiento de las actividades de trabajo comprometidas (ver sección de variables, variable 1).

Siendo el registro en estas agendas de la siguiente forma: en el hecho se especificaba con claridad cual era la actividad - de trabajo a cumplir, se determinaba el objetivo de trabajo que se afectaba; se tomaba nota de la decisión que se daba para resolver el problema y el resultado que se obtenía.

Es en este elemento de la agenda con el cual se registró el cumplimiento de actividades de trabajo, ya que teniendo como se ha explicado anteriormente, las fechas y lugares en los cuales - se debían entregar los productos terminados, el resultado que se anotaba en la agenda fue verificado como se explicó en la primera fase de esta investigación.

Es necesario mencionar, que en las tablas de resultados que a continuación se presentan, se observará que el número de datos reportados en la Fase A y en la Fase D (registro de actividades de trabajo) de la investigación no son iguales.

RESULTADOS.

TABLA 1. PORCENTAJE DE SUGERENCIAS RELEVANTES PROPUESTAS POR LOS SUJETOS.

| SUJETO | FASE A<br>% | FASE D<br>% |
|--------|-------------|-------------|
| A      | 28.5        | 50.0        |
| B      | 80.0        | 100.0       |
| C      | 0.0         | 33.3        |
| D      | *           | *           |

En esta tabla se observa que el sujeto B fue el que tuvo el mayor porcentaje de sugerencias atinentes dadas al problema presentado, tanto en línea base (A) como en la fase D (mostrándose un incremento en esta fase); contrastando con los sujetos A y C en los cuales el porcentaje fue mínimo y ninguno en línea base respectivamente, notándose un incremento de 21.5% y 33.3% en los sujetos durante la fase D.

\* No se tuvo oportunidad de registro, el personal a su cargo no presentó ningún incumplimiento de trabajo.

TABLA 2. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ORDENES DE TRABAJO ESCRITAS POR CADA UNO DE LOS SUJETOS.

| SUJETO | FASE A               |   | FASE D               |   |
|--------|----------------------|---|----------------------|---|
|        | DIAS DE CUMPLIMIENTO | % | DIAS DE CUMPLIMIENTO | % |
| A      | 2                    | 0 | *                    | * |
| B      | *                    | * | *                    | * |
| C      | *                    | * | *                    | * |
| D      | *                    | * | *                    | * |

En esta tabla se observa que en la fase A, el sujeto A tuvo ausencia de cumplimiento de órdenes; los sujetos B, C, y D, durante este período de registro no recibieron ninguna orden de este tipo (\*)

Durante la fase D, ningún Jefe recibió orden por escrito de cumplir una tarea (\*)

TABLA 3. CUMPLIMIENTO DE ORDENES DE TRABAJO VERBALES  
SUJETO A

| F A S E A                            |                             |                              |                                |                   | F A S E D                            |                            |                              |                                |                   |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| FECHA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES | No. DE ACTIVIDAD A CUMPLIR. | No. DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS | No. DE ACTIVIDADES INCUMPLIDAS | % DE CUMPLIMIENTO | FECHA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES | No. DE ACTIVIDAD A CUMPLIR | No. DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS | No. DE ACTIVIDADES INCUMPLIDAS | % DE CUMPLIMIENTO |
| 16 mayo                              | 3                           | 2                            | 1                              | 66.6              | 14 junio                             | 2                          | 1                            | 1                              | 50.0              |
| 17 mayo                              | 3                           | 2                            | 1                              | 66.6              | 18 junio                             | 1                          | 1                            | 0                              | 100               |
| 23 mayo                              | 3                           | 0                            | 3                              | 0.0               | 20 junio                             | 1                          | 1                            | 0                              | 100               |
| 24 mayo                              | 3                           | 1                            | 2                              | 33.3              | 22 junio                             | 1                          | 1                            | 0                              | 100               |
| 25 mayo                              | 1                           | 0                            | 1                              | 0.0               | 26 junio                             | 1                          | 1                            | 0                              | 100               |
| 28 mayo                              | 5                           | 1                            | 4                              | 20.0              | 16 julio                             | 1                          | 1                            | 0                              | 100               |
| 30 mayo                              | 3                           | 2                            | 1                              | 66.6              | 20 julio                             | 1                          | 0                            | 1                              | 0.0               |
| 1° junio                             | 1                           | 0                            | 1                              | 0.0               | 25 julio                             | 1                          | 0                            | 1                              | 0.0               |

En esta tabla se pueden observar los porcentajes de cumplimiento de órdenes verbales en forma diaria, antes del curso y después de éste.

TABLA 4. CUMPLIMIENTO DE ORDENES DE TRABAJO VERBALES  
SUJETO B

| F A S E A   |                                       |                                       |  |                         | F A S E D   |                                       |                                       |  |                         |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------|
| FECHA DE -<br>CUMPLIMIEN<br>TO DE ACTI<br>VIDADES | No. DE<br>ACTIVIDAD<br>A CUM-<br>PLIR | No. DE<br>ACTIVIDAD<br>CUMPLI-<br>DAS | No. DE<br>ACTIVIDAD<br>INCUM--<br>PLIDAS | %<br>DE<br>CUM-<br>PLI. | FECHA DE -<br>CUMPLIMIEN<br>TO DE ACTI<br>VIDADES | No. DE<br>ACTIVIDAD<br>A CUM-<br>PLIR | No. DE<br>ACTIVIDAD<br>CUMPLI-<br>DAS | No. DE<br>ACTIVIDAD<br>INCUM--<br>PLIDAS | %<br>DE<br>CUM-<br>PLI. |
| 15 mayo   | 2                                     | 0                                     | 2  | 0                       | 22 junio  | 2                                     | 2                                     | 0  | 100                     |
| 16 mayo   | 1                                     | 0                                     | 1  | 0                       | 6 julio   | 1                                     | 1                                     | 0  | 100                     |
| 18 mayo   | 1                                     | 0                                     | 1  | 0                       | 16 julio  | 1                                     | 1                                     | 0  | 100                     |
| 21 mayo   | 1                                     | 1                                     | 0  | 100                     | *   | *                                     | *                                     | *  | *                       |
| 24 mayo   | 2                                     | 2                                     | 0  | 100                     | *   | *                                     | *                                     | *  | *                       |
| 31 mayo   | 1                                     | 0                                     | 1  | 0                       | *   | *                                     | *                                     | *  | *                       |

En esta tabla se pueden observar los porcentajes de cumplimiento de órdenes -- verbales en forma diaria, antes del curso y después de éste.

\* No se recibió ninguna orden de este tipo.



TABLA 5. CUMPLIMIENTO DE ORDENES DE TRABAJO VERBALES  
SUJETO C

| F A S E A                                       |                                      |                                     |  |                       | F A S E D                                       |                                     |                                     |  |                       |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------|
| FECHA DE -<br>CUMPLIEN<br>TO DE ACTI<br>VIDADES | No. DE<br>ACTIVID<br>A CUM--<br>PLIR | No. DE<br>ACTIVID<br>CUMPLI-<br>DAS | No. DE<br>ACTIVID<br>INCUM--<br>PLIDAS | %<br>DE<br>CUM<br>PLI | FECHA DE -<br>CUMPLIEN<br>TO DE ACTI<br>VIDADES | No. DE<br>ACTIVID<br>A CUM-<br>PLIR | No. DE<br>ACTIVID<br>CUMPLI-<br>DAS | No. DE<br>ACTIVID<br>INCUM--<br>PLIDAS | %<br>DE<br>CUM<br>PLI |
| 15 mayo   | 1                                    | 0                                   | 1                                      | 0                     | 25 junio  | 1                                   | 0                                   | 1                                      | 0                     |
| 18 mayo   | 1                                    | 1                                   | 0                                      | 100                   | 25 julio  | 1                                   | 0                                   | 1                                      | 0                     |
| 24 mayo   | 1                                    | 1                                   | 0                                      | 100                   | 26 julio  | 1                                   | 0                                   | 1                                      | 0                     |
| 25 mayo   | 2                                    | 0                                   | 2                                      | 0                     | *   | *                                   | *                                   | *                                      | *                     |

En esta tabla se pueden observar los porcentajes de cumplimiento de órdenes - -  
verbales en forma diaria, antes del curso y después de éste.

\* No se recibió ninguna orden de este tipo

TABLA 6. CUMPLIMIENTO DE ORDENES DE TRABAJO VERBALES  
SUJETO D

| FASE A                               |                              |                              |                                |                   | FASE D                               |                              |                              |                                |                   |
|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| FECHA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES | No. DE ACTIVIDADES A CUMPLIR | No. DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS | No. DE ACTIVIDADES INCUMPLIDAS | % DE CUMPLIMIENTO | FECHA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES | No. DE ACTIVIDADES A CUMPLIR | No. DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS | No. DE ACTIVIDADES INCUMPLIDAS | % DE CUMPLIMIENTO |
| 16 mayo                              | 1                            | 1                            | 0                              | 100               | 16 julio                             | 1                            | 1                            | 0                              | 100               |
| 17 mayo                              | 1                            | 0                            | 1                              | 0                 | 22 julio                             | 1                            | 0                            | 1                              | 0                 |
| 18 mayo                              | 2                            | 1                            | 1                              | 50                | *                                    | *                            | *                            | *                              | *                 |
| 24 mayo                              | 1                            | 1                            | 0                              | 100               | *                                    | *                            | *                            | *                              | *                 |
| 31 mayo                              | 1                            | 0                            | 1                              | 0                 | *                                    | *                            | *                            | *                              | *                 |
| 1° junio                             | 1                            | 0                            | 1                              | 0                 | *                                    | *                            | *                            | *                              | *                 |

En esta tabla se pueden observar los porcentajes de cumplimiento de órdenes verbales en forma diaria, antes del curso y después de éste.

\* No se recibió ninguna orden de este tipo.

TABLA 7. PORCENTAJE PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DE ORDENES VERBALES POR SUJETO

| SUJETO | FASE A<br>% | FASE D<br>% |
|--------|-------------|-------------|
| A      | 31.63       | 62.50       |
| B      | 33.33       | 100.00      |
| C      | 50.00       | 0.00        |
| D      | 41.55       | 50.00       |

En esta tabla se puede observar que tres sujetos aumentaron su porcentaje de cumplimiento después de administrado el curso, siendo el sujeto D el que tuvo un menor incremento, de 8.34%. Un sólo sujeto fue el que decrementó su porcentaje de cumplimiento, llegando a cero en la última fase de la investigación.

TABLA 8. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE DEL CURSO DE TOMA DE DECISIONES

| SUJETO | PORCENTAJE DE APRENDIZAJE DEL ELEMENTO A.1 AL ELEMENTO B.1 (PARTE TEORICA) |
|--------|--|
| A      | 85%  |
| B      | 100%   |
| C      | 80%  |
| D      | 70%  |

En esta tabla se puede observar el porcentaje de aprendizaje obtenido por cada sujeto durante los tres primeros elementos del curso de toma de decisiones (parte teórica); el sujeto B fue el único que obtuvo el grado máximo en su porcentaje de aprendizaje.

TABLA 9. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LAS AGENDAS DEL CURSO DE TOMA DE DECISIONES

| SUJETO | EJERCICIO 1 | EJERCICIO 2 | EJERCICIO 3 |
|--------|-------------|-------------|-------------|
| A      | 75          | 75          | 81          |
| B      | 75          | 75          | 87          |
| C      | 43          | 50          | 62          |
| D      | 62          | 62          | 62          |

En esta tabla se observa el aumento en la exactitud del llenado de las agendas de toma de decisiones, durante la implementación del curso de toma de decisiones en cada uno de los participantes al mismo.

El sujeto B, es el que tiene un mayor aumento en la exactitud del llenado de la agenda; el sujeto D es el único que se mantiene estable en todos los ejercicios.

TABLA 10. RESULTADOS DEL ANALISIS DE LA AGENDA DE TOMA DE DECISIONES  
SUJETO A

| DIA DE LLE<br>NADO DE LA<br>AGENDA DE<br>T.D. | HECHO         |                 | OBJETIVO        |                    | DECISION      |                  | EVALUACION     |                  |
|---|---------------|-----------------|-----------------|--------------------|---------------|------------------|----------------|------------------|
|   | Relevan<br>te | Irrele<br>vante | De tra-<br>bajo | No de -<br>trabajo | Correc-<br>ta | Inco--<br>rrecta | Correc--<br>ta | Inco--<br>rrecta |
| 14 junio                                      | X             |                 | X               |                    |               | X                |                | X                |
| 14 junio                                      | X             |                 | X               |                    | X             |                  | X              |                  |
| 15 junio                                      | X             |                 | X               |                    |               | X                |                | X                |
| 18 junio                                      | X             |                 | X               |                    | X             |                  |                | X                |
| 19 junio                                      | X             |                 | X               |                    | X             |                  | X              |                  |
| 19 junio                                      | X             |                 | X               |                    |               | X                | X              |                  |
| 20 junio                                      | X             |                 | X               |                    | X             |                  |                | X                |
| 25 junio                                      | X             |                 | X               |                    | X             |                  | X              |                  |
| 26 junio                                      | X             |                 | X               |                    | *             | *                | X              |                  |
| 2 julio                                       |               | X               |                 | X                  | X             |                  |                | X                |
| 9 julio                                       | X             |                 | X               |                    | *             | *                |                | X                |
| 9 julio                                       | X             |                 | X               |                    | *             | *                |                | X                |
| 12 julio                                      | X             |                 | X               |                    | *             | *                |                | X                |
| 13 julio                                      | X             |                 | X               |                    | X             |                  |                | X                |
| 25 julio                                      | X             |                 |                 | X                  |               | X                |                | X                |

Tabla que muestra el análisis de cada elemento de la agenda de T.D., pre-  
sentadas por el sujeto A durante la fase D.

\* Decisión a Largo Plazo

TABLA 11. RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS AGENDAS DE TOMA DE DECISIONES  
SUJETO B

| DIA DE LLE<br>NADO DE LA<br>AGENDA DE<br>T.D. | HECHO         |                  | OBJETIVO        |                    | DECISION      |                  | EVALUACION    |                  |
|---|---------------|------------------|-----------------|--------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|
|   | Relevan<br>te | Irrele-<br>vante | De tra-<br>bajo | No de -<br>trabajo | Correc-<br>ta | Inco--<br>rrecta | Correc-<br>ta | Inco--<br>rrecta |
| 19 junio                                      | X             |                  | X               |                    | X             |                  | X             |                  |
| 22 junio                                      | X             |                  | X               |                    | X             |                  | X             |                  |
| 16 julio                                      | X             |                  | X               |                    | X             |                  | X             |                  |

Tabla que muestra el análisis de cada elemento de las agendas de T.D., pre-  
sentadas por el sujeto B durante la fase D.

TABLA 12. RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS AGENDAS DE TOMA DE DECISIONES  
SUJETO C

| DIA DE LLE<br>NADO DE LA<br>AGENDA DE<br>T.D. | HECHO          |                  | OBJETIVO        |                  | DECISION      |                 | EVALUACION    |                 |
|---|----------------|------------------|-----------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|   | Relevan-<br>te | Irrele-<br>vante | De tra-<br>bajo | No de<br>trabajo | Correc-<br>ta | Incorrec-<br>ta | Correc-<br>ta | Inco-<br>rrecta |
| 20 junio                                      | X              |                  | X               |                  |               | X               |               | X               |
| 4 julio                                       | X              |                  | X               |                  | *             | *               |               | X               |
| 6 julio                                       | X              |                  |                 | X                | *             | *               |               | X               |
| 18 julio                                      | X              |                  | X               |                  |               | X               | X             |                 |

Tabla que muestra el análisis de cada elemento de las agendas de T.D., pre-  
sentadas por el sujeto C durante la fase D.



TABLA 13. RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS AGENDAS DE TOMA DE DECISIONES  
SUJETO D

| DIA DE LLE<br>NADO DE LA<br>AGENDA DE<br>T.D. | HECHO         |                  | OBJETIVO        |                    | DECISION      |                   | EVALUACION    |                   |
|---|---------------|------------------|-----------------|--------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
|   | Relevan<br>te | Irrele-<br>vante | De tra-<br>bajo | No de -<br>trabajo | Correc-<br>ta | Inco- -<br>rrecta | Correc-<br>ta | Inco --<br>rrecta |
| 13 julio                                      | X             |                  | X               |                    | X             |                   |               | X                 |
| 20 julio                                      | X             |                  | X               |                    |               | X                 |               | X                 |

Tabla que muestra el análisis de cada elemento de las agendas de T.D., pre-  
sentadas por el sujeto D durante la fase D.

TABLA 14. PORCENTAJE GLOBAL OBTENIDO POR CADA UNO DE LOS SUJETOS EN LOS ELEMENTOS DE LA AGENDA DE T.D.

| SUJETO | HECHO RELEVANTE | OBJETIVO DE TRABAJO | DECISION CORRECTA | EVALUACION CORRECTA |
|--------|-----------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| A      | 93.3            | 86.6                | 63.6              | 33.3                |
| B      | 100.0           | 100.0               | 100.0             | 100.0               |
| C      | 100.0           | 75.0                | 0.0               | 25.0                |
| D      | 100.0           | 100.0               | 50.0              | 0.0                 |

En esta tabla se puede observar que el sujeto B, fue el único - que alcanzó el porcentaje máximo en cada uno de los elementos - de la agenda. Los sujetos A y D tuvieron altos porcentajes en los elementos de Hecho y Objetivo de la agenda de T.D., siendo este último el que tuvo el menor porcentaje en la evaluación. El sujeto C fue el que menor porcentaje alcanzó en los elementos de la agenda de T.D., observándose un 0% en las decisiones que tomó.

TABLA 15. PORCENTAJE DE FEED-BACK DADO DURANTE LA FASE D SUJETO A

| FECHA    | HECHO<br>FEED-BACK |         | OBJETIVO<br>FEED-BACK |         | EVALUACION<br>FEED-BACK |         |
|----------|--------------------|---------|-----------------------|---------|-------------------------|---------|
|          | Correct.           | Reforz. | Correct.              | Reforz. | Correct.                | Reforz. |
| 14 junio |                    | X       | X                     |         | X                       |         |
| 14 Junio |                    | X       | X                     |         |                         | X       |
| 15 junio |                    | X       | X                     |         | X                       |         |
| 18 junio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 19 junio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 19 junio |                    | X       |                       | X       |                         | X       |
| 20 junio |                    | X       | X                     |         | X                       |         |
| 23 junio |                    | X       | X                     |         |                         | X       |
| 26 junio |                    | X       |                       | X       |                         | X       |
| 2 julio  | X                  |         | X                     |         | X                       |         |
| 9 julio  |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 9 julio  |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 12 julio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 13 julio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 15 julio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| %        | 6.6                | 93.4    | 53.3                  | 46.7    | 73.4                    | 26.6    |

En esta tabla se puede observar que el sujeto A recibió - mayor feed-back de reforzamiento en el llenado de la agenda, en los hechos que presentó; no así en el caso de los sistemas de evaluación, en donde el feed-back correctivo fue el que más se dió.

TABLA 16. PORCENTAJE DE FEED-BACK DADO DURANTE LA FASE D  
SUJETO B

| FECHA    | HECHO<br>FEED-BACK |         | OBJETIVO<br>FEED-BACK |         | EVALUACION<br>FEED-BACK |         |
|----------|--------------------|---------|-----------------------|---------|-------------------------|---------|
|          | Correc.            | Reforz. | Correc.               | Reforz. | Correc.                 | Reforz. |
| 19 junio |                    | X       |                       | X       |                         | X       |
| 22 junio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 16 julio |                    | X       |                       | X       |                         | X       |
| %        | 0.0                | 100     | 0.0                   | 100     | 33.4                    | 66.6    |

En esta tabla se puede observar que el sujeto B, recibió mayor porcentaje de feed-back de reforzamiento en el --llenado de sus agendas de toma de decisiones, habiendo un único caso de fee-back correctivo en el caso del sis tema de evaluación.

TABLA 17. PORCENTAJE DE FEED-BACK DADO DURANTE LA FASE D  
SUJETO C

| FECHA    | HECHO<br>FEED-BACK |         | OBJETIVO<br>FEED-BACK |         | EVALUACION<br>FEED-BACK |         |
|----------|--------------------|---------|-----------------------|---------|-------------------------|---------|
|          | Correc.            | Reforz. | Correc.               | Reforz. | Correc.                 | Reforz. |
| 20 junio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 4 julio  |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 6 julio  |                    | X       | X                     |         | X                       |         |
| 18 julio |                    | X       |                       | X       |                         | X       |
| %        | 0.0                | 100     | 25.0                  | 75.0    | 75.0                    | 25.0    |

En esta tabla se puede observar que el sujeto C, recibió - feed-back de reforzamiento en hecho y objetivo presentados en la agenda de toma de decisiones, siendo en la evaluación en donde recibió mayor porcentaje de feed-back correctivo.

TABLA 18. PORCENTAJE DE FEED-BACK DADO DURANTE LA FASE D  
SUJETO D

| FECHA    | HECHO<br>FEED-BACK |         | OBJETIVO<br>FEED-BACK |         | EVALUACION<br>FEED-BACK |         |
|----------|--------------------|---------|-----------------------|---------|-------------------------|---------|
|          | Correc.            | Reforz. | Correc.               | Reforz. | Correc.                 | Reforz. |
| 13 julio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| 20 julio |                    | X       |                       | X       | X                       |         |
| %        | 0.0                | 100     | 0.0                   | 100     | 100                     | 0.0     |

En esta tabla se puede observar que el sujeto D, recibió feed-back correctivo únicamente en el sistema de evaluación que presentó durante el llenado de las agendas de toma de decisiones.



TABLA 19. PORCENTAJE DE FEED-BACK (CORRECTIVO Y DE REFORZAMIENTO) DADO A CADA UNO DE LOS SUJETOS DURANTE LA FASE D DE LA INVESTIGACION.

| SUJETO | FEED-BACK       |                    |
|--------|-----------------|--------------------|
|        | Correctivo<br>% | Reforzamiento<br>% |
| A      | 44.43           | 55.57              |
| B      | 11.14           | 88.86              |
| C      | 33.40           | 66.60              |
| D      | 33.40           | 66.60              |

En esta tabla se puede observar que el sujeto B, fue el que recibió mayor feed-back de reforzamiento, en el sujeto A el feed-back en sus dos modalidades fue dado casi por igual, los sujetos C y D recibieron feed-back correctivo sólo en un 33.4%

### COMENTARIOS DE RESULTADOS

Analizando las primeras tablas presentadas, podemos identificar incrementos significativos en las conductas de Cumplimiento de Ordenes Verbales y Sugerencias ante Problemas con el Personal, de los sujetos participantes en la investigación, como consecuencia de la administración del curso de toma de decisiones A.J.

Estos incrementos pueden observarse con mayor claridad en las tablas 1 y 7, en las cuales los incrementos alcanzan un 21.5% y un 20% en los sujetos A y B, respectivamente.

Cabe mencionar que, como se ven en la tabla 2, no hubo oportunidad de registro de la emisión de la conducta que se menciona, debido a que durante la investigación sólo en dos ocasiones se le presentó al Sujeto A la ocasión de cumplimiento de la misma, mientras que los demás sujetos no tuvieron ninguna oportunidad de emisión de esa conducta; por lo tanto, se puede decir que -en lo que respecta a esta institución federal- no se les dan a los sujetos órdenes escritas para su cumplimiento, sino que por el contrario, las órdenes verbales son las más frecuentes.

Estas tablas nos pueden dar la base para decir que, en lo que respecta a la conducta de cumplimiento de actividades de trabajo comprometidas, se vió incrementado su porcentaje de cumplimiento después de administrado el curso en tres de los sujetos participantes.

En lo que respecta al curso de toma de decisiones A.J., impartido a los sujetos en esta investigación, las tablas presentan en tres de los sujetos un porcentaje de aprovechamiento mayor al 75% en la parte teórica, alcanzando el otro sujeto un 70%. En la tabla 9 se observa el mejoramiento que fueron teniendo tres de los sujetos al irse incrementando gradualmente sus porcentajes



de eficiencia en el llenado de las agendas de toma de decisiones durante la parte práctica del curso.

Un punto que debe tomarse en consideración en esta parte, es el hecho de que la exactitud en el llenado de las agendas de toma de decisiones en la parte práctica del curso el sujeto D no presentó ningún incremento; es decir, no cometió más errores que al principio, pero tampoco mejoró su ejecución en esta tarea del curso. Como puede verse en la tabla 9, este sujeto mantuvo estable la exactitud del llenado de la agenda desde el primero - hasta el último ejercicio presentado.

\* Observando asimismo los resultados obtenidos por cada sujeto durante el curso y en la fase D (registro de actividades de trabajo comprometidas y feed-back) de las hojas de agenda de toma de decisiones, podemos decir que:

1. El curso provocó el cambio conductual esperado, al darse un incremento en el porcentaje de cumplimiento de actividades de trabajo. (ver tablas 1 y 7)

2. El uso de las hojas de agenda de toma de decisiones permitió que todos los sujetos presentaran objetivos de trabajo atinentes a los problemas que se les presentaron; mejorando la redacción de estos objetivos hasta alcanzar un 75% en el sujeto C y un 100% en los sujetos B y D (ver tabla 14).

3. Asimismo, las hojas de agenda de toma de decisiones permitieron que dos de los sujetos eligieran la alternativa más atinente (decisión) al objetivo de trabajo señalado, y al ser comparada esa alternativa con el resultado prescrito en la misma agenda, lograron decisiones exitosas en un 63.6% y 100% en los sujetos A y B, respectivamente.

4. Es importante hacer mención de que, en lo que respecta al sistema de evaluación que debe escribirse en las hojas de agenda de toma de decisiones, no se obtuvieron respuestas correctas en tres de los sujetos, siendo únicamente uno de ellos el que alcan

zó el 100% de porcentaje. es decir, este sujeto (el B) fue el único que durante la Fase D (Feed Back) de las agendas escribió en la parte de evaluación, sistemas que fueron atinentes al problema y decisión presentados; los demás sujetos prescribieron en muchos casos sistemas de evaluación incorrectos, o no los prescribieron en absoluto. (ver tablas 10, 11, 12 y 13)

Haciendo referencia al feed-back proporcionado durante el seguimiento sobre el llenado de las hojas de agenda podemos decir, de acuerdo a las tablas por sujeto (tablas 15, 16, 17 y 18), que éstos recibieron un mayor porcentaje de feed-back de reforzamiento en lo que se refiere a los elementos de Hecho y Objetivo de las hojas de agenda de toma de decisiones, no siendo así en el caso del Sistema de Evaluación de la misma, por el cual ningún sujeto recibió el 100% de feed-back de reforzamiento, siendo el --feed-back correctivo el que más se utilizó en este elemento de la agenda.

Es importante señalar que este elemento fue el que más problemas ocasionó en la parte práctica del curso de toma de decisiones, ya que de los cuatro sujetos participantes, dos de ellos no escribieron en ningún ejercicio sistemas de evaluación y los otros dos restantes dieron sistemas de evaluación incorrectos. Durante la fase D, como se mencionó anteriormente, se dió feed-back correctivo a todos los sujetos, siendo ésto en mayor grado en tres de los sujetos.

Analizando las tablas de feed-back por sujeto (tablas 15, 16, 17 y 18) y sacando sus promedios por elemento de la agenda de toma de decisiones a lo largo de la fase D, se elaboró una tabla de concentrado global de cada sujeto por feed-back correctivo y de reforzamiento. Si observamos esta tabla (la 19), notaremos que al sujeto B es al que hubo necesidad de darle en menor grado feed-back correctivo; el sujeto A recibió sólo en un 11% más el feed-back de reforzamiento que el correctivo; y los sujetos C y

D recibieron en un 33.4% feed-back correctivo.

Analizando en general todos los resultados presentados, podemos decir que:

El Curso de Toma de Decisiones A.J., propone un sistema de toma de decisiones, mediante el cual mejoramos nuestra calidad como seres humanos al entrenarnos efectivamente en esta habilidad, ya que la toma de decisiones no es una capacidad con la que se nace, sino por el contrario, es producto del aprendizaje.

"Se aprende a tomar decisiones y como en todo aprendizaje, - la experiencia es determinante. Llevando paso a paso la agenda, podemos aprender a tomar decisiones o a mejorarlas." (1)

Las definiciones sobre las palabras atingente, no atingente, relevante y no relevante; así como las fórmulas para determinar los porcentajes obtenidos en esta investigación, pueden verse en el glosario.

---

(1) Jiménez O., A. Op. Cit.

C A P I T U L O

III

C O N C L U S I O N E S

"La libertad del hombre se centra en su facultad de decisión" (1). Si se entiende como libertad al hecho de que el "individuo tenga los repertorios necesarios para solucionar de manera efectiva gran cantidad de problemas que le presenta el medio ambiente." (2)

El individuo tiene entonces, que decidir de manera asertiva para solucionar los problemas que le presenta este medio y llegar a la meta que se tenía propuesta.

Los modelos que promueven la toma de decisiones como un proceso mental realizado por un hombre "racional", no explican con claridad cómo es que este hombre racional lleva a cabo este proceso. Son también modelos en los cuales se lleva a cabo una toma de decisiones en grupo permitiendo -como dicen- hacer participar a todos los involucrados en la decisión de la empresa bajo el supuesto de que por estar involucrados en el proceso aceptarán con gusto y beneplácito la decisión elegida por consenso, -- por un grupo de representantes o por la mayoría de los trabajadores.

Es también incomprensible que uno de estos modelos proponga una flexibilidad tal en el procedimiento de la toma de decisiones, que pueda usarse sólo partes del modelo en forma individual o grupal. Es decir, es un modelo altamente "versátil" y "adaptable".

Refiriéndonos al inciso 1.4 en la Toma de Decisiones en Grupo, se dice que la toma de decisión, siguiendo cualquier tipo de modelo debe prescribir una participación del individuo, pero - -

---

(1) Haimann, T. Op. Cit.

(2) Jiménez O., A. Un Ensayo sobre la Interacción Humana en el Trabajo. México, 1980. En Prensa.

¿cómo esta decisión que tomó una sola persona puede ser integrada a las otras múltiples alternativas de solución presentadas?, ¿cómo pueden eliminarse los efectos que produzca el hecho de que una persona tenga la "autoridad" necesaria para que, en un momento dado imponga la decisión que considere la más correcta?. Estas preguntas, como muchas otras que pueden surgir quedan sin explicar en el proceso grupal de la toma de decisiones.

Es dable pensar, asimismo, que la decisión que se toma es -- llevada a cabo la mayoría de las veces por el Director General o Gerente de la empresa, dado que en México no existen niveles o -- jerarquías definidas de decisión. Algunos autores opinan que -- cuando la decisión sea tomada en grupo, debe ser tomado en cuenta el nivel jerárquico de los involucrados en el proceso de la -- toma de decisión, o como afirman Kepner y Tregoe (1981), debe -- especificarse en el objetivo el nivel que se afectará con la decisión que se tome.

Debido a que los modelos presentados en el inciso 1.5 son -- de los propuestos por matemáticos y administradores y basados en que la toma de decisión es un proceso de cálculo mental, se puede pensar que los psicólogos industriales no tienen nada que hacer en el problema de tomar una decisión.

Pero, como se ha explicado en las páginas anteriores de este trabajo, el psicólogo tiene una alternativa a seguir para resolver este problema, una alternativa que se basa en la toma de decisión individual, en donde el sujeto puede elegir en forma voluntaria una alternativa que considere como la que resolverá el problema que se le presenta, y debe también presentar objetivos de trabajo y no confundirlos con los personales, cuando se le -- presenta un problema; y lo que es más importante se le permite -- evaluar las decisiones tomadas, para que en un futuro sepa si la decisión que tomó fue exitosa o no. Esta alternativa propuesta por Jiménez (1973), la Agenda de Toma de Decisiones, es una he--

rramienta que promueve la toma de decisiones como un procedimiento claramente definido y medible que pueda ser aplicable a los problemas de toma de decisión en la empresa y que conlleva un aspecto de entrenamiento constante, en la medida en que vamos llenando la agenda al presentarse un problema que requiera tomar -- una decisión.

Esta agenda debe ser aplicada sólo en los niveles superiores de la empresa (desde supervisores), porque como ya se comentó, - en México las decisiones son tomadas por una persona o una minoría; los trabajadores de los niveles inferiores se convierten en acatadores y cumplidores de la decisión que ha sido tomada.

\* En los resultados obtenidos en esta investigación, quedaron demostrados dos aspectos interesantes y que se han manejado en repetidas ocasiones a través de estas conclusiones:

- . El entrenamiento en la toma de decisión
- . El nivel de decisión

En el primero de ellos, quedó demostrado que alternativa -- propuesta provocó el cambio conductual esperado y asimismo se -- cumplió con el objetivo propuesto para la investigación; el curso de toma de decisiones A.J. provocó un efecto facilitador para el cumplimiento de las actividades de trabajo que se habían comprometido y se dan las bases necesarias para reafirmar que la -- Agenda de Toma de Decisiones es un sistema en el cual se prescribe un procedimiento de toma de decisión individual y dá paso a -- una capacitación y evaluación constante de las decisiones que se van tomando.

Este punto del entrenamiento es muy importante, porque -como ya se ha mencionado- la sociedad mexicana ha sido poco entrenada en este aspecto, por lo que las decisiones que se toman son en -- muchos casos erróneas y por lo general nunca nos preocupamos por evaluar la decisión tomada.

Se debe señalar asimismo, que en este sistema la persona que tomó la decisión es responsable del éxito o fracaso de ésta, no **siendo** así en el caso de la toma de decisiones en grupo en la -- cual se prescribe en un principio la participación en la deci- -- sión y cuando se ha tomado la decisión, que al final de cuentas fue elegida por una sola persona, y esta decisión no funciona o es un fracaso, ¿quién tomó la decisión y quién tiene la responsabilidad? Aun no se sabe.

El segundo de los puntos que queda a considerar lo es, el ni vel de decisión; tal vez los datos que se obtienen en los resultados **no** nos ayudan mucho -porque la investigación no fue enfoca da en ese sentido- pero pueden hacerse algunas consideraciones - a este respecto como lo sería el caso de retomar nuevamente el - hecho de que en México no se hayan definido con claridad los ni- veles de decisión. En esta Secretaría, las órdenes escritas son nulas o poco utilizadas, al contrario de lo que sucede con las - órdenes verbales que son las más socorridas para hacer llegar -- una orden; todas estas órdenes las recibe el jefe del departamento del sub-director de desarrollo y éste las recibe del director general.

Como puede verse las órdenes vienen de la cabeza que dirige la secretaría y es por lo tanto la persona que decide lo que debe o no debe de hacerse o aprobarse

Para finalizar se dirá que, la Agenda es un sistema que pres cribe dar una realimentación a los sujetos que la llevan a cabo, ya que como se ha visto es un sistema que no deja nada a la in-- certidumbre de las cosas. Los pasos establecidos en el sistema cumplen una función primordial que es la de entrenar constante-- mente a la persona que toma esta alternativa como sistema para - mejorar el éxito de sus decisiones.



Sobreentendiendo que ha quedado claramente explicado en qué consiste la Toma de Decisiones y para concluir este trabajo, retomaremos la frase con la que iniciamos este capítulo:

"La libertad del hombre se centra en su facultad de decisión"  
(1)

---

(1) Haimann, T. Op. Cit.

B I B L I O G R A F I A

- Albns, H.H. Principios de Organización y Dirección. Ed. Limusa: México, 1968.
- Bennett, E.B. Discussion, Decision, Commitment, and Consensus in Group Decision. Human Relations, Volúmen 8 No. 3, 1955
- Berelson, B. y Steiner, G. Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings. Ed. Harcourt Brace Jovanich: Nueva York, 1964
- Buffa, E.S. Administración y Dirección Técnica de la Producción. Ed. Limusa: México, 1966
- Campean N., L.R. Logro Eficaz de Objetivos en Función del Proceso de Toma de Decisiones. Tesis Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM, 1980
- Corelli, A. Selecao, Treinamento e Integracao de Empregado na - Empíricam. MTPS, DNSHT, INPS, Femdacentro, Meta IV, 1972
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill: México, 1983
- Haimann, T. Dirección y Gerencia. Ed. Hispano-Europea: España, 1970
- Hampton, D.R.; Summer, Ch.E. y Webber, R.A. Organizational Behavior and the Practice of Managment. Ed. Scott Foresman and Company: Illinois, 1973
- Harris, O. y Jefs, J. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa: México, 1980
- Hernández y R., S. y Ballesteros, I. Fundamentos de Administración. Ed. Interamericana: México, 1983
- Herrera V., L. La Participación en el Trabajo. Tesis Lic. en -- Psicología. Facultad de Psicología. UNAM, 1984
- Jí ménez O., A. Curso de Toma de Decisiones. México, 1973
- Jiménez O., A. Un Ensayo sobre la Interacción Humana en el Trabajo. México, 1980. En Prensa.
- Kepner, Ch.H. y Tregoe, B.B. El Nuevo Directivo Racional. Ed. McGraw-Hill: México, 1983
- Koontz, H. y O'Donnell, C. Curso de Administración Moderna. Ed. McGraw-Hill: México, 1978

- Maier, N.R.F. Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The need for an integrative function. *Psychological Review*, Volúmen 47 No. 4 (Julio, 1967)
- Maier, N.R.F. Toma de Decisiones en Grupo. Ed. Trillas: México, 1980
- Mariasch, M.O. y Bocardi, E.R. Decisión y Organización. Edit. -- Asociados S.R.L.: Buenos Aires, 1969
- Munch G., L. y García M., J. Fundamentos de Administración. Ed.- Trillas: México, 1983
- O.I.T. Participación de los Trabajadores en las Decisiones de la Empresa. Ginebra, 1981
- Odiorne, G.S. Administración por Objetivos. Ed. Limusa: México, 1980
- Ouchi, W. Teoría Z. Ed. Fondo Educativo Interamericano: México, 1982
- Oxeflndt, A.R. Un Enfoque Básico para la Toma de Decisiones por los Ejecutivos. Ed. McGraw-Hill: México, 1971
- Rheault, J.P. Introducción a la Teoría de las Decisiones. Ed. Li-  
musa: México, 1974
- Shackle, G.L.S. Decisión, Orden y Tiempo. En las actividades hu-  
manas. Ed. Tecnos: Madrid, 1966
- Sayles, L.R. y Strauss, G. Human Behavior in Organizations. Ed.  
Prentice Hall: Nueva Jersey, 1966
- Scott M., M.S. Sistemas de Decisión Administrativa. Ed. El Ateneo:  
Buenos Aires, 1976
- Terry, G.R. Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A.: México,  
1977
- Vickers, D. Decision Processes in Visual Perception. Ed. Academic  
Press Inc.: London, 1979
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W. Leadership and Decision-Making. Univer-  
sity of Pittsburgh Press, 1973
- Wallach, M.A.; Krogan, N. y Bem, D.J. Group Influence an Indivi-  
dual Risk Taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology.*  
Volúmen 65 No. 2 (Agosto, 1962)

G L O S A R I O

ATINGENTE - Cada ocasión que el sujeto escriba en la hoja de agenda de toma de decisiones un objetivo de producción, solución sugerencia o alternativas que estén de acuerdo a los lineamientos de la empresa y a la información que tiene sobre el problema.

NO ATINGENTE - Cada ocasión que el sujeto escriba en la hoja de agenda de toma de decisiones un objetivo de producción, solución o alternativas que no estén de acuerdo a los lineamientos de la empresa y a la información que tiene sobre el problema que se le presenta.

RELEVANTE - Cada ocasión que el sujeto escriba en la agenda de toma de decisiones un problema de trabajo importante y que este de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

IRRELEVANTE - Cada ocasión que el sujeto escriba en la agenda de toma de decisiones un problema que no sea de trabajo o que no sea importante y que no este de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

TABLA 1 - Para obtener los porcentajes de esta tabla, se hizo de la forma siguiente:

$$\frac{\text{No. de sugerencias relevantes presentadas}}{\text{No. de sugerencias presentadas}}$$

TABLA 7 - Los porcentajes de esta tabla, fueron obtenidos de la siguiente forma: (ver tablas 3, 4, 5 y 6)

$$\frac{\text{Suma de porcentajes diarios obtenidos}}{\text{No. de días de cumplimiento de actividades}}$$

TABLA 8 - Para obtener el promedio global de calificaciones de la parte teórica del curso (elementos A.1, A.2 y B.1)

$$\frac{\text{Suma de calificaciones diarias obtenidas}}{\text{No. de evaluaciones}}$$

TABLA 9 - Para determinar las calificaciones de los ejercicios prácticos del curso, se hizo lo siguiente:

- . Cada elemento de la agenda vale 1 punto = 10 puntos
- . Solo se tomaron en cuenta 8 elementos, por ser casos de ejercicio, los participantes no podían saber el resultado de su decisión
- . Se uso una regla de tres:
  - 8 elementos correctos - 10 puntos
  - X elementos correctos - X puntos

TABLA 14 - Para obtener el porcentaje global obtenido por cada sujeto en el análisis de la agenda: (ver tablas 10, 11, 12 y 13)

1.  $\frac{\text{Suma de hechos relevantes presentados}}{\text{No. de hechos presentados}}$
2.  $\frac{\text{Suma de objetivos de trabajo presentados}}{\text{No. de objetivos presentados}}$
3.  $\frac{\text{Suma de decisiones correctas obtenidas}}{\text{No. de decisiones presentadas}}$  \*

\* igual para el caso de evaluación

TABLA 19 - Para obtener los porcentajes globales de Feed-Back en sus dos modalidades: (ver tablas 15, 16, 17 y 18)

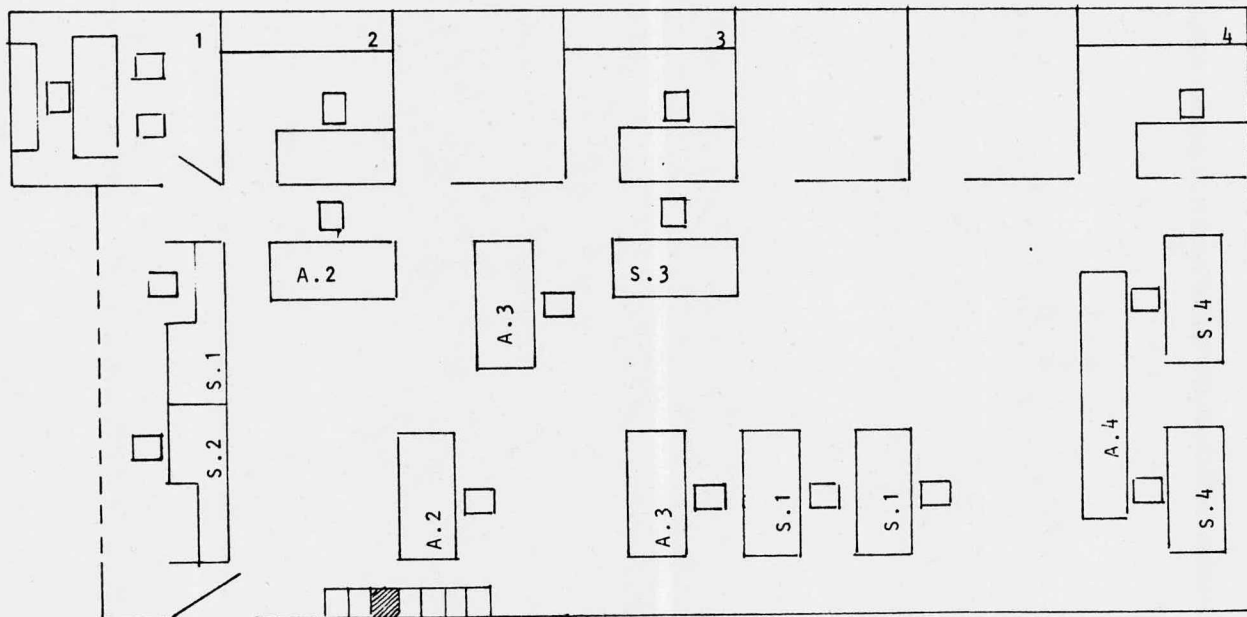
$\frac{\text{Suma de porcentajes de Feed-Back obtenidos}}{3}$

A N E X O S :

- ANEXO 1: ESCENARIO
- ANEXO 2: ANALISIS DE PUESTOS
- ANEXO 3: FORMATOS DE REGISTRO DE PRODUCTOS  
PERMANENTES
- ANEXO 4: MATRIZ GENERAL DEL CURSO DE TOMA  
DE DECISIONES
- ANEXO 5: AGENDA DE TOMA DE DECISIONES

A N E X O 1

ESCENARIO



- |                               |                   |                   |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1. Jefe de Departamento (S.A) | S.1 - Secretarias |                   |
| 2. Jefe de Oficina (Sujeto B) | S.2 - Secretaria  | A.2 - Analistas   |
| 3. Jefe de Oficina (Sujeto C) | S.3 - Secretaria  | A.3 - Analistas   |
| 4. Jefe de Oficina (Sujeto D) | S.4 - Secretarias | A.4 - Aux. Admvo. |



A N E X O 2

ANALISIS DE PUESTOS

## IDENTIFICACION DEL PUESTO

- Antigüedad en el Puesto: 6 años 8 meses.
- Nombre del Puesto: Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal.
  - . Nivel Jerárquico: Quinto
  - . Secretaría : SEDUE
  - . Subsecretaría : Oficialía Mayor
  - . Dirección : General de Recursos Humanos
  - . Subdirección : Desarrollo de Personal
- Jornada Normal de Trabajo
  - . Días de Lunes a Viernes
  - . Horas de 9:00 a 15:30 y de 16:30 a 21:00
- Puestos Inmediatos Inferiores
  - . Jefe de la Oficina de Planeación de Determinación de Necesidades de Capacitación.
  - . Jefe de la Oficina de Coordinación y Ejecución de la Capacitación.
  - . Jefe de la Oficina de Evaluación y Apoyo Técnico a la Capacitación.
- Puesto del Jefe Inmediato Superior
  - . Subdirector de Desarrollo de Personal
- Descripción Genérica
  - . En que consiste el trabajo \*
    1. Planear y desarrollar las actividades del área de trabajo
    2. Dirigir la realización de las actividades que se llevan a cabo en el departamento
    3. Controlar las actividades del personal bajo su mando
    4. Y demás actividades inherentes al puesto
- Objetivo General del Puesto \*
  - . Aplicar el proceso administrativo para la realización de un programa de capacitación de acuerdo a los requerimientos de los puestos y las demandas de los programas de la SEDUE para coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.
- Descripción Específica
 

Se describen a continuación las actividades diarias en términos de antecedente (¿qué origina el inicio de una tarea?), conducta (¿qué se hace?) y consecuente (¿qué consecuencia tiene la tarea realizada?).

| ANTECEDENTE  | CONDUCTA   | CONSECUENTE  |
|--|--|--|
| 1. Revisar correspondencia y recados.<br>Que la secretaria me entregue los documentos que tenga. | Leer y revisar los oficios que me dirijan o manden de otras dependencias, así como los recados girados telefónicamente. Tomar nota de los asuntos que requieran contestación inmediata así como los que necesiten de una solución. Una vez | Tener información sobre los diversos oficios que llegan al departamento. |

\* Fueron descritos en base al catálogo de puestos de la SEDUE.

| ANTECEDENTE  | CONDUCTA  | CONSECUENTE  |
|--|---|--|
| 2. Reportarse con el Jefe Inmediato.<br>Llegar a la oficina.   | revisados, entregárselos a la secretaria para que los archive.<br>Comunicarme telefónicamente con mi superior e informarle en donde me encuentro por si algo se le ofrece.  | Evitar problemas administrativos.  |
| 3. Revisión del calendario del programa general de acuerdo al mes.<br>Tener el programa general del año. | Sacar el programa general de cursos, abrirlo y localizar el mes en que nos encontramos. Ver que cursos deben darse en el mes, así como los días en que deben darse, el lugar, los instructores y participantes a quienes va dirigido.   | Estar al corriente de los cursos que se imparten para solucionar problemas que se presenten.   |
| 4. Supervisión a Jefes de Oficina.<br>Tener el programa general del año.                                 | Indicarle a mi secretaria que le avise al Jefe de la Oficina de Planeación que pase a mi oficina. Preguntarle sobre el trabajo encomendado y darle instrucciones precisas sobre éste. Avisarle al Jefe de la Oficina de Coordinación que pase a mi oficina; preguntarle sobre aspectos del calendario de cursos, etc. Avisarle al Jefe de la Oficina de Evaluación que pase a mi oficina; preguntarle sobre aspectos relacionados con su tarea y si no tiene ningún problema. | Estar al tanto de los problemas que se tengan en el desarrollo de los cursos, así como dar las instrucciones necesarias sobre ajustes o cambios en los mismos y evitar problemas de última hora. |
| 5. Distribución de cargas de trabajo.<br>Distribuir las funciones entre el personal a mi cargo.          | De acuerdo al trabajo que se tenga en el departamento, distribuir éste entre el personal, de acuerdo a sus funciones, conocimientos y habilidades, tanto en Secretarías como para los Jefes de Oficina.   | Tener el trabajo del departamento al día y evitar que éste se acumule.   |

- Objetivos Específicos para cada una de las tareas que se realizan en el puesto.

Tarea 1. Revisar correspondencia y recados.

Objetivo. Contar con la información diaria para tomar las medidas pertinentes en caso de presentarse algún problema.

Tarea 2. Reportase con el Jefe inmediato.

Objetivo. Informar a mi superior de mi presencia en el departamento y comentar con él asuntos que hayan quedado pendientes de resolver.

Tarea 3. Revisión del calendario del programa general de acuerdo al mes.

Objetivo. Controlar que las acciones implícitas en el calendario y programa se cumplan en las fechas en que han sido -- programadas.

Tarea 4. Supervisión a Jefes de Oficina.

Objetivo. Dar instrucciones precisas sobre el trabajo y desarrollo de los mismos con el fin de evitar contratiempos y errores.

Tarea 5. Distribuir cargas de trabajo.

Objetivo. Agilizar el trabajo que se le asigna al departamento - tenerlo terminado en el menor tiempo posible.

A N E X O 3

FORMATOS DE REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES  
PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DE  
TRABAJO COMPROMETIDAS

**PROBLEMAS CON EL PERSONAL**

Cada ocasión que el Jefe ante el incumplimiento de un trabajo encomendado a un subordinado, haga una recomendación y/o sugéncia a éste.

NOMBRE \_\_\_\_\_ REG. No. 1 \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

| TRABAJO ENCOMENDADO A | SUGERENCIAS Y/O RECOMENDACIONES |
|-----------------------|---------------------------------|
|                       |                                 |

## CUMPLIMIENTO DE ORDENES ESCRITAS

Cada ocasión que el sujeto cumpla con un trabajo asignado, con los requisitos especificados en la orden que se entregue por escrito.

NOMBRE \_\_\_\_\_ REG. No. 2 \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

| ORDEN ESCRITA | FECHA DE LA ORDEN | FECHA A CUMPLIR | CUMPLIO<br>SI NO |  |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|--|
|               |                   |                 |                  |  |

## CUMPLIMIENTO DE ORDENES VERBALES

Cada ocasión que el sujeto cumpla con un trabajo encomendado, con los requisitos especificados en la orden que se le dé verbalmente.

NOMBRE \_\_\_\_\_ REG. No. 3 \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

| ORDEN VERBAL | FECHA DE LA ORDEN | FECHA A CUMPLIR | CUMPLIO |    |
|--------------|-------------------|-----------------|---------|----|
|              |                   |                 | SI      | NO |
|              |                   |                 |         |    |



A N E X O 4

MATRIZ GENERAL DEL CURSO DE  
TOMA DE DECISIONES A.J.

CURSO DE TOMA DE DECISIONES

| OBJETIVO<br>GENÉRICO   | OBJETIVO<br>TERMINAL   | TEMA | ELEMENTOS |     | METODOS |     | DURACION |     | LUGAR |     | EVALUACION |     |
|--|--|------|-----------|-----|---------|-----|----------|-----|-------|-----|------------|-----|
| Que el participante realice el llenado por escrito de todos y cada uno de los elementos de una agenda de toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos del curso. | Que el participante identifique por escrito todos los elementos del procedimiento de la toma de decisiones   | A    | A.1       | A.2 | A.1     | A.2 | A.1      | A.2 | A.1   | A.2 | A.1        | A.2 |
|  | Que el participante realice el llenado de todos y cada uno de los elementos de una agenda de T.D. con los datos proporcionados por el instructor y de acuerdo al curso | B    | B.1       | B.2 | B.1     | B.2 | B.1      | B.2 | B.1   | B.2 | B.1        | B.2 |

MATRIZ CONDUCTUAL

TEMA A

| CONDUCTAS      | ELEMENTOS |   |
|----------------|-----------|---|
|                | 1         | 2 |
| Discriminación | X         | X |
| Cadena         |           |   |
| Concepto       |           |   |
| Generalización |           |   |

TEMA B

| CONDUCTAS      | ELEMENTOS |   |
|----------------|-----------|---|
|                | 1         | 2 |
| Discriminación | X         |   |
| Cadena         |           | X |
| Concepto       |           |   |
| Generalización |           |   |

## CURSO: TOMA DE DECISIONES

## OBJETIVO GENERICO

Que el participante realice el llenado por escrito de todos y cada uno de los elementos de una agenda de toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos del curso.

## EVENTO A

Que es la toma de decisiones

## OBJETIVO TERMINAL

Que el participante identifique explicando por escrito todos los elementos del proceso de toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos del curso.

## ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

## A.1 INTRODUCCION

Que el participante identifique oralmente el objetivo genérico y los temas que se verán durante el curso, de acuerdo a la presentación dada por el instructor.

## A.2 TOMA DE DECISIONES

Que el participante identifique por escrito el concepto de toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos del curso.

## METODO

## DURACION

A.1 Conferencia con apoyos visuales A.1 15 minutos

A.2 Conferencia con apoyos visuales A.2 1 hora y 45 minutos

## EVALUACION

A.1 Prueba ;ral

Reactivos de respuesta corta

A.2 Prueba lápiz-papel

Reactivos de respuesta corta

## EVENTO B

## Agenda de Toma de Decisiones

## OBJETIVO TERMINAL

Que el participante realice por escrito el llenado de todos y -- cada uno de los elementos de una agenda de toma de decisiones -- con los datos proporcionados por el instructor en forma correcta y de acuerdo a los lineamientos del curso.

## ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

## B.1 ELEMENTOS DE LA AGENDA

Que el participante identifique enlistando y explicando por escrito todos y cada uno de los elementos que contiene la agenda de toma de decisiones, sin error alguno y de acuerdo a los lineamientos del curso.

## B.2 EJERCICIOS

Que el participante realice por escrito el llenado de todos y ca da uno de los elementos de tres agendas de toma de decisiones con los datos proporcionados por el instructor, sin error alguno y de acuerdo a los lineamientos del curso.

## METODO

- B.1 Conferencia con apoyos visuales  
B.2 Conferencia con apoyos visuales

## DURACION

- B.1 30 minutos  
B.2 1 hora y 30 minutos

## EVALUACION

- B.1 Prueba lápiz-papel  
B.2 Prueba lápiz-papel

- Reactivos de respuesta corta  
Reactivos de ensayo restringido

A N E X O S

AGENDA DE TOMA DE DECISIONES



# TOMA DE DECISIONES

agenda

FECHA:

HORA:

HECHOS

OBJETIVO

ALTERNATIVAS

A1

A2

A3

DECISION

FECHA:

HORA:

EVALUACION

FECHA:

HORA:

RESULTADOS

FECHA:

HORA: