



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



CORRIENTES DEL PENSAMIENTO Y NIVELES DE TOMA DE DECISIONES

18131209 - ADAME SANDOVAL JOSÉ MISAEL

18131222 - CARREÓN REYES JOSÉ LUIS

18131242 - GARCÍA MONTES JUAN MIGUEL

18131319 - GONZÁLEZ RUIZ IVÁN ENRIQUE

18131252 - LÓPEZ HERNÁNDEZ JESÚS DANIEL

18131273 - ROCHA GARCÍA JOSÉ ÁNGEL

TALLER DE ADMINISTRACIÓN
ING. SISTEMAS COMPUTACIONALES
DRA. MARÍA DEL ROCÍO ORANDAY DÁVILA
TORREÓN, COAHUILA. 15 DE OCTUBRE DEL 2018

CORRIENTE DEL PENSAMIENTO SOBRE TOMA DE DECISIONES

Como las empresas actuales se han vuelto más complejas, existe consenso en que la toma de decisiones eficaz debe tomar en cuenta la complejidad de los negocios. Sin embargo, el enfoque más simplista para la solución de problemas en las empresas es el pensamiento lineal. Éste supone que para cada problema hay una solución, que ésta influye sólo en el área del problema y no en el resto de la organización, y que una vez implantada permanece como válida y debe evaluársele sólo como solución. Se piensa que los problemas son discretos, singulares y únicos. Una evidencia de este pensamiento lineal es la manera en que los restaurantes de comida rápida manejaban la contratación y la retención del personal de mostrador o meseros. En el pasado, contrataban a adolescentes, tenían una rotación de 150 a 300%, y el promedio de toma de decisiones ejecutiva: clases y estilos 101 duración del empleado era de cuatro meses. El enfoque de pensamiento lineal para el personal sugirió a los gerentes que, para resolver el problema de rotación, la solución era "contratar más adolescentes". La abundancia de ellos parecía la solución eficaz. Pero cuando la composición demográfica cambió y hubo menos adolescentes disponibles, fue evidente que una solución simplista no funcionaba.

Ahora, los ejecutivos consideran muchas soluciones potenciales: pagar mejor, hacer el trabajo más interesante, contratar a gente mayor y discapacitados, ofrecer más prestaciones y otras. Estas soluciones influirán e interactuarán con otros aspectos de la organización: beneficios y compensaciones, necesidad de diferentes administradores y estructura de supervisores, capacitación, etc. Como veían los problemas de manera simplista y lineal, no se consideraba el rango de soluciones ni la influencia de éste en toda la organización. Si bien, la simplicidad del pensamiento lineal tiene un atractivo para los ejecutivos, no ha probado ser una manera eficaz de enfrentar los problemas organizacionales. Para este enfoque, en los medios rápidamente cambiantes de las empresas modernas hay cuando menos tres dificultades:

1. Como las soluciones afectan no sólo el área del problema sino también a toda la empresa, no se pueden anticipar los resultados de la solución. Partes de la organización no consideradas en los esfuerzos originales para resolver problemas pueden ser afectadas por la solución y reaccionar de manera no anticipada. El ejecutivo puede lograr más de lo esperado.

2. Aun si los resultados de la solución son los deseados y pretendidos, el enfocarse en una sola área ignora las interrelaciones entre los elementos de la organización y puede llevar a soluciones simplistas que no resuelven el problema más grande.
3. El pensamiento lineal supone que una vez definidos los problemas e implantadas las soluciones, éstas son siempre válidas e ignoran la naturaleza rápidamente cambiante de las empresas.

Esas dificultades han llevado a que muchos teóricos y profesionales de las empresas sigan diferentes enfoques para la toma de decisiones en ellas. Este nuevo enfoque se llama teoría de sistemas.¹

La **teoría de sistemas** es un enfoque más contemporáneo y completo para la solución de problemas, el cual supone que estos son complejos y están relacionados con una situación, que las soluciones no solo resuelven el problema, sino también influyen en el resto de la empresa y deben ser evaluadas en función de que tan bien resuelven el problema y afectan a toda la empresa, y además, ni problemas ni soluciones son constantes: las situaciones cambian, los problemas evolucionan y se necesitan soluciones nuevas de manera constante.

En resumen, el **pensamiento lineal** destaca que los problemas tienen una solución y no afectan al resto de la organización, y una vez hallada la solución, permanece constante.²

DEFINICIÓN PROPIA

¹ <http://itpn.mx/recursosisc/1semestre/tallerdeadministracion/Unidad%20III.pdf>

² <https://www.marcoteorico.com/curso/10/taller-de-administracion/19/corriente-del-pensamiento-sobre-toma-de-decisiones>

NIVELES DE TOMA DE DECISIONES EN UNA ORGANIZACIÓN

En las organizaciones en general existe una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar. La ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

- ***Toma de decisiones estratégicas***

Las decisiones estratégicas son las que determinan las metas, los propósitos, la dirección de toda la organización. La toma de decisiones estratégicas es mayormente la tarea de los altos niveles de la empresa. Los altos directivos tienen la "visión total" de todos los elementos de una compleja empresa de negocios, y deben ser capaces de integrarlos en un todo coherente. Las decisiones tomadas en este nivel también determinan cómo se relacionará la empresa con su medio externo. Como las políticas estratégicas afectan a toda la organización, éstas se deben decidir en los altos niveles de dicha organización. Estas políticas y metas no son muy específicas porque deben ser aplicadas a todos los niveles y los departamentos en una compañía. Las decisiones estratégicas usualmente no son programadas.

- ***Toma de decisiones administrativas***

Las decisiones administrativas son las tomadas en los niveles más bajos que los previamente analizados en las decisiones estratégicas. Las toman los gerentes de nivel medio, como los jefes de división o departamento. Estas decisiones se refieren al desarrollo de tácticas para cumplir las metas estratégicas que definieron los altos niveles administrativos. Aunque las decisiones estratégicas de estos últimos no son específicas porque se aplican a todos los departamentos de la organización, las decisiones administrativas expresan las metas corporativas de manera departamental específica. Por consiguiente, las decisiones administrativas son más específicas y concretas que las estratégicas y más orientadas a las acciones. La decisión de producir una clase de cereal, en este caso de frutas y fibras para el desayuno, es un ejemplo de esta clase de decisiones administrativas.

- ***Toma de decisiones operativas***

Las decisiones operativas se hacen en los niveles inferiores o de supervisión en la empresa y se refieren al curso de las operaciones diarias. Estas decisiones determinan cómo se dirigen las operaciones -las operaciones diseñadas para cumplir con las decisiones tácticas tomadas por los ejecutivos de nivel medio. Estas decisiones son las maneras más eficaces y eficientes de cumplir con las metas establecidas en el nivel administrativo.³

En los niveles superiores de la organización de la empresa, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia. Las habilidades para tomar decisiones lógicas no programadas en forma sistemática son de suma importancia.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).⁴

DEFINICIÓN PROPIA

Para tomar decisiones en una empresa, existe una jerarquía que abarca desde las decisiones más importantes (estratégicas) a las que tienen menos relevancia (operativas). En esta jerarquía las decisiones estratégicas tienen repercusiones sobre las decisiones administrativas y operativas, puesto que son las que establecen el rumbo en la que la empresa se dirige.

³ <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r63153.PDF>

⁴ <https://www.emprendepyme.net/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion.html>

CONCLUSIÓN

Los distintos niveles organizacionales toman diversas clases de decisiones. Los altos ejecutivos serán los responsables de determinar las metas estratégicas de la empresa, mientras el nivel medio tomará decisiones tácticas o administrativas. El nivel más bajo de administración, el de supervisor, tomará decisiones operativas. En cada caso de toma de decisiones, el éxito dependerá de las capacidades de análisis del ejecutivo.

PREGUNTAS

- 1.- ¿Cuáles son los estándares de calidad básicos de una organización?
- 2.- ¿Cómo es el proceso de planificación para mejorar los estándares de calidad de una organización?
- 3.- ¿Que es el pensamiento lineal?
- 4.- ¿A qué áreas de una empresa afecta una decisión?
- 5.- ¿Cuál es el proceso de elección de soluciones?

BIBLIOGRAFÍA

- <http://itpn.mx/recursosisc/1semestre/tallerdeadministracion/Unidad%20III.pdf>
- <https://www.marcoteorico.com/curso/10/taller-de-administracion/19/corriente-del-pensamiento-sobre-toma-de-decisiones>
- <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r63153.pdf>
- <https://www.emprendepyme.net/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion.html>