

# Proceso de ocho pasos para toma de decisiones

Según el enfoque racional, la toma de decisiones se puede desglosar en ocho pasos como lo demuestran los grandes almacenes Marshall Field's en lo siguiente:

- 1. Monitorear el entorno de la decisión.** En el primer paso, un gerente monitorea la información interna y externa que indicará las desviaciones del comportamiento planeado o aceptable. Habla con sus colegas y revisa los estados financieros, las evaluaciones del desempeño, los índices de la industria, las actividades de los competidores, etc. Por ejemplo, durante la temporada navideña de cinco semanas que abundan en presiones, Linda Koslow, gerente general de Marshall Field's en Oakbrook, Illinois, verifica a los competidores en todo el centro comercial para ver si están rebajando la mercancía. También escanea los registros de las ventas de su tienda el día anterior para enterarse de qué artículos están moviendo y cuáles no.
- 2. Definir el problema de la decisión.** El gerente responde a las desviaciones identificando los detalles esenciales del problema: dónde, cuándo y quiénes estuvieron involucrados, quiénes resultaron afectados y en qué forma influye en las actividades actuales. Para Koslow, esto significa definir si las utilidades de la tienda son bajas debido a que las ventas son inferiores a lo esperado, o debido a que ciertas líneas de mercancía no se están moviendo como se esperaba.
- 3. Especificar los objetivos de la decisión.** El gerente determina cuáles son los resultados del desempeño que se deben lograr cuando se toma una decisión.
- 4. Diagnosticar el problema.** En este paso, el gerente ahonda bajo la superficie para analizar la causa del problema. Se podrían recabar datos adicionales para facilitar este diagnóstico. La comprensión de la causa permite encontrar el tratamiento apropiado. Para Koslow en Marshall Field's, la causa de las ventas lentas podrían ser la rebaja del precio de la mercancía de los competidores o bien la falla de Marshall Field's en exhibir los artículos que se venden bien en una ubicación visible.

# Proceso de ocho pasos para toma de decisiones

- 5.** Desarrollar soluciones alternas. Antes de que un gerente pueda seguir adelante con un plan de acción decisivo, debe tener una clara comprensión de las varias opciones disponibles para lograr los objetivos deseados. El gerente puede buscar las ideas y sugerencias de otra persona. Para Koslow, las alternativas para incrementar las utilidades podrían incluir comprar mercancía nueva, programar una venta especial o reducir el número de empleados.
- 6.** Evaluar alternativas. Este paso puede involucrar la utilización de técnicas estadísticas o recurrir a la experiencia personal para medir las probabilidades de éxito. Se evalúan los méritos de cada alternativa, así como la probabilidad de que logrará los objetivos deseados.
- 7.** Elegir la mejor alternativa. En este paso, el gerente utiliza su análisis del problema, de los objetivos y de las alternativas para elegir una que tenga la mayor probabilidad de éxito. En Marshall Field's Koslow puede elegir que reducirá el número de empleados como una forma de cumplir las metas de utilidades en vez de incrementar la publicidad o las rebajas.
- 8.** Implementar la alternativa elegida. Por último, recurre a sus habilidades gerenciales, administrativas y persuasivas y da las instrucciones necesarias para asegurarse de que se lleve a cabo la decisión, una fase en ocasiones llamada ejecución de la decisión. Esto se podría considerar como la esencia del proceso de la decisión, debido a que cualquier decisión que no se implementa con éxito, fracasó; no importa lo buena que pudiera ser la alternativa elegida. Los gerentes deben movilizar a las personas y a los recursos para poner en práctica la decisión. La ejecución puede ser el paso más difícil de la toma de decisiones. La actividad de monitoreo (paso 1) se inicia de nuevo tan pronto como se implementa la solución. Para Linda Koslow, el ciclo de decisiones es un proceso continuo, debido a que las nuevas decisiones cotidianas se basan en que ella monitoree su entorno en busca de problemas y oportunidades.

# Proceso de ocho pasos para toma de decisiones

Los primeros cuatro pasos en esta secuencia son la etapa de identificación del problema. Un gerente, por lo general, sigue los ocho pasos cuando toma una decisión, aun cuando cada paso tal vez no sea un elemento diferente. Los gerentes saben por experiencia qué deben hacer en una situación determinada, de manera que es posible minimizar uno o más pasos.



¿Los gerentes deben utilizar el proceso más objetivo y racional posible cuando toman una decisión?

En desacuerdo. La lucha por una perfecta racionalidad en las decisiones es ideal, pero no realista. Numerosas decisiones complejas no se presentan en un proceso analítico paso a paso. Cuando toman decisiones no programadas, los gerentes pueden tratar de seguir los pasos del proceso racional o de toma de decisiones, pero también deben confiar en la experiencia y en la intuición.