



## Revisión y análisis para síntesis en Modelos de Toma de Decisiones

MSc. Ricardo Antônio Álvares Silva, PPGDesign en la Universidad Estatal de Santa Catarina, Brasil, 2021<sup>1</sup>

Dra. Gabriela Botelho Mager, PPGDesign en la Universidad Estatal de Santa Catarina, Brasil, 2021<sup>2</sup>

Dr. Célio Teodorico dos Santo, PPGDesign en la Universidad Estatal de Santa Catarina, Brasil, 2021<sup>3</sup>

### ABSTRACTO

La toma de decisiones para la solución de problemas organizacionales se basa en modelos validados en las rutinas y reglas predefinidas por la organización, y en el análisis personal de los tomadores de decisiones en cuanto a su comprensión y aplicación. Por lo tanto, tienen características tanto analíticas como subjetivas, con diferentes principios y estructuras para determinar la toma de decisiones. Este artículo tiene como objetivo investigar, enumerar y sintetizar en un marco teórico cuatro de los principales modelos de toma de decisiones: Racional, Procesal, Político y Anárquico. Se trata de un enfoque cualitativo descriptivo de los datos recogidos en la investigación bibliográfica, donde los modelos fueron enumerados y organizados en un cuadro conciso con las siguientes categorías: conceptos, resumen, niveles de organización, aplicaciones, perfil y procedimientos.

**Palabras clave:** Ambiente organizacional; Ergonomía Organizacional; modelos de toma de decisiones; Proceso de decisión.

### 1. INTRODUCCIÓN

El estudio del proceso de toma de decisiones ha sido objeto de investigación por parte de varios teóricos y profesionales de diferentes áreas a lo largo de los años. Esta tarea está presente en casi todas las actividades del día a día, tanto en temas más sencillos y de menor impacto, como en temas más complejos que implican una mayor responsabilidad. Por ello y por el impacto que puede generar una determinada decisión, la mayoría de los estudios fueron dirigidos, e incluso realizados, teniendo en cuenta el clima organizacional. Cuando en una organización, el resultado de una elección, independientemente de si es asertiva o no, puede reflejarse directamente no sólo en la

---

<sup>1</sup> ricardo@wmidia.com.br , <https://orcid.org/0000-0003-2485-3131>

<sup>2</sup> gabrielamager@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0001-6102-7344>

<sup>3</sup> celio.teodorico@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0001-9809-5658>

Silva, RAA, Mager, GB, Santo, CT; Revisión y análisis para síntesis en Modelos de Toma de Decisiones. Revista de Emprendimiento y Gestión de la Micro y Pequeña Empresa V.6, N°3, p.01-18, Sep/Dic. 2021. Artículo recibido el 06/10/2021. Última versión recibida el 18/12/2021. Aprobado el 25/12/2021.

vida del individuo responsable de la decisión, sino también en la vida de todas las personas que participan en la organización, pudiendo incluso, según la situación, significar su continuidad o no.

Diversos estudios relacionados con este tema han contribuido con publicaciones de investigación de gran importancia y relevancia para el área organizacional. En general, estas investigaciones abarcan desde temas que vienen desde el inicio de este estudio dentro de una mirada más racional, hasta temas que involucran la necesidad y comprensión de los aspectos cognitivos del individuo en la elaboración de medios más estructurados sobre la posible reducción de los niveles de error por cuenta de mecanismos de toma de decisiones. Autores como Simon (1947), Trueman (1998), Coutinho y Ferraz (1995), Kistmann (2002), Choo (2003) entre otros, plantean que el proceso de toma de decisiones involucra mecanismos que orientan al gerente en cuanto a la comprensión de los elementos necesarios para el desarrollo de buenas soluciones a un problema,

Para Choo (2003), en un proceso de toma de decisiones, para realizar una elección totalmente racional, el individuo debe ser capaz de identificar todas las alternativas existentes, predecir las consecuencias de cada alternativa y evaluarlas según objetivos y preferencias. Es decir, tomar una decisión totalmente racional y tener pleno control sobre todo lo que sucederá después de ella es una tarea prácticamente imposible, ya que el decisor no es capaz de tener conocimiento sobre todas las variables que influyen, especialmente en temas de alta complejidad. Algunos investigadores en este tema defienden la idea de que el proceso de toma de decisiones, en sistemas complejos, de forma plena y racional es algo poco práctico, porque este proceso es limitado. Dentre ellos,

Simon (1947) acuñó el término racionalidad acotada, que caracteriza la mencionada limitación del tomador de decisiones organizacionales, como ser humano limitado, especialmente en ser capaz de identificar, recolectar y procesar información en grandes cantidades, especialmente aquellas con cierto grado de complejidad. , para tomar decisiones certeras y acertadas, alineadas con los intereses de la organización. Así, el proceso de toma de decisiones adquirió una nueva dimensión en el ambiente organizacional, reforzado por la identificación de variables subjetivas, de carácter más sutil, que ejercen influencia sobre el sujeto y pueden moldear las decisiones. En este contexto, el gerente organizacional puede ser reconocido como un ser humano normal y

limitado y, por lo tanto, incapaz de conocer y procesar todas las informaciones relacionadas con el contexto en el que se inserta la organización. (Schreiber y Bohnenberger, 2017). Corroborando este pensamiento, Robbins (2005) define la “racionalidad acotada” como la “construcción de ejemplos simplificados que capturan los aspectos esenciales de los problemas, sin capturar toda su complejidad”; esto se debe a que el individuo no tiene las condiciones cognitivas para apropiarse de toda la información que se le ofrece y, en esta circunstancia, solo asimila lo que él considera importante (Lousada y Valentim, 2011).

Así, facilitar la cognición por parte del decisor, en cuanto a la comprensión de variables subjetivas para la solución de problemas dentro de una organización, contribuye positivamente al proceso de toma de decisiones. Esto será aún más evidente si se aplica en situaciones ya reconocidas y de ocurrencia frecuente, donde la información y los datos considerados subjetivos puedan ser recolectados y registrados de manera coherente, con fácil acceso y ágil procesamiento en el uso de estos por parte del tomador de decisiones. . La utilización de un modelo organizado presupone no sólo una mayor seguridad en la toma de decisiones, sino también la posibilidad de reducir errores en este tipo de procesos, dotándolos de un carácter más iterativo y sistémico. En este contexto, es relevante un análisis de los modelos de toma de decisiones,

## **2. MATERIAL Y MÉTODO**

La base metodológica utilizada para el trabajo fue la revisión narrativa de la literatura descrita por Elias et al. (2012) y Rother (2007) como método que permite el desarrollo de artículos en los que los autores analizan e interpretan de manera más integral y crítica los fenómenos desde una perspectiva teórica o contextual. Rother (2007) también llama la atención sobre la necesidad de ceñirse a fuentes de calidad que aseguren un análisis profundo y fiable de la información.

Por lo tanto, este artículo es parte de una investigación más amplia y recopilación de un estudio investigativo sobre la Toma de Decisiones, como un registro estructurado que servirá de base para el diseño de un modelo de referencia inicial, con miras a su aplicación, análisis y discusión de los resultados, y constituye el objeto de estudio de los autores. Para la realización de este artículo se utilizaron autores que se ajustan a la temática propuesta, a partir de investigaciones en libros, y artículos de referencia

extraídos de las plataformas de búsqueda Scielo y Google Scholar, listados y presentados en las referencias de este artículo. Términos asociados a la toma de decisiones, gestión, ergonomía cognitiva y organizacional sirvieron de pauta en la búsqueda y análisis del contenido aquí presentado. Cabe señalar que no hubo restricción de búsqueda en cuanto al año de publicación de los materiales científicos, sino más bien, en cuanto a la relevancia de su contenido para este artículo. Básicamente, se utilizaron autores de alta recurrencia en términos de citación y uso de la investigación realizada, en cuanto a información considerable para el análisis consistente del contexto mencionado aquí propuesto.

El enfoque cualitativo descriptivo de los datos recogidos en la investigación bibliográfica identificó cuatro de los principales modelos de toma de decisiones, a saber: racional, procedimental, político y anárquico. La elección de estos modelos se debió a su importancia y relevancia en cuanto a su aporte a esta área de estudio. Y estos se presentan aquí de forma resumida y estructurada en un marco teórico, considerando las siguientes categorías: concepto, resumen, niveles de organización, aplicaciones, perfil y procedimientos. Estas categorías fueron identificadas y registradas durante la recolección de datos de los modelos de toma de decisiones y su acción en el contexto organizacional.

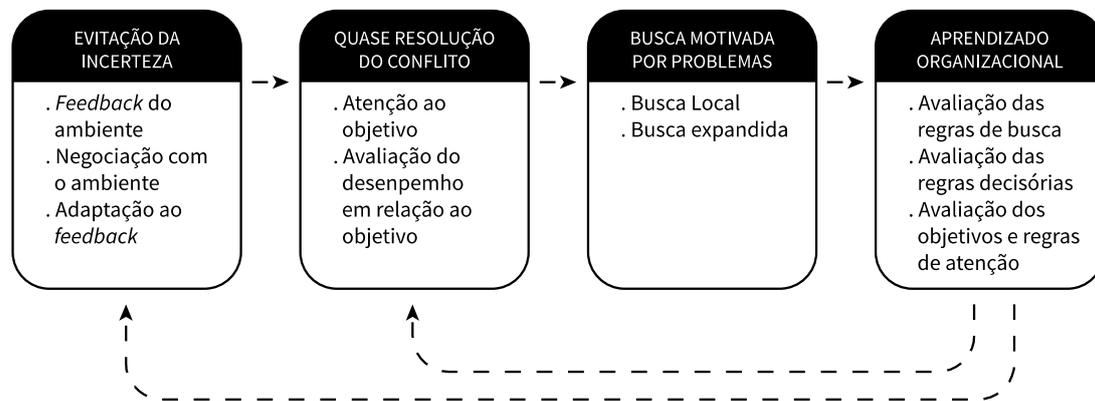
### 2.1. MODELO RACIONAL

El modelo racional, según Simon y March (1958) y Cyert y March (1963), describe la toma de decisiones como un acto orientado a metas y problemas, donde el tomador de decisiones trabaja con la información que tiene a la mano y que fueron previamente definidas por la organización, ya que se relacionan con el objetivo previsto. En este modelo, el comportamiento de elección es un comportamiento regulado por normas y rutinas, de modo que la organización puede actuar de manera procedimental e intencionalmente racional para la toma de decisiones. Cyert y March (1963) distinguen cuatro procedimientos principales: (1) reglas para realizar tareas, (2) registros e informes constantes, (3) reglas para manejar información y planes, y (4) reglas de planificación. En estos procedimientos, los métodos para realizar la tarea también deben especificarse en cuanto a cómo se realiza, ya sea para un miembro o grupo específico. Las reglas se invocan en diferentes niveles de la organización, orientando las decisiones desde el nivel operativo hasta el estratégico, involucrando tanto decisiones rutinarias diarias como decisiones sobre precio, inventario, ventas, e incluso decisiones que involucran una gran incertidumbre, con el fin de reducirla al mínimo. problema con baja incertidumbre.

Choo (2003) cita que las reglas de desempeño son importantes porque contienen el aprendizaje del pasado, y cuando esta información se almacena, puede contribuir oportunamente al uso futuro. Por lo tanto, crear, mantener, controlar y definir formas de comunicar la información de los registros es fundamental en este proceso, así como saber quién comunica qué a quién y qué canales son los más adecuados para el flujo de información. El modelo de toma de decisiones desarrollado por Cyert y March (1963), presentado en la Figura 1 a continuación, se compone de cuatro conceptos: (1) evitación de la incertidumbre, (2) cuasi-resolución de conflictos, (3) búsqueda motivada de problemas y (4) aprendizaje organizacional.

Figura 1

Diagrama del modelo racional (Choo, 2003; Cyert, RM y March, 1992)



Choo (2003) afirma que los objetivos de una organización funcionan como limitaciones independientes impuestas por los miembros de la coalición, donde la organización se convierte en un conjunto de intereses que se entrecruzan, en el que se practican diversas estrategias para resolver el conflicto. En la Figura 1 anterior, es posible observar cómo los cuatro conceptos propuestos por Cyert y March (1963) se interconectan en un modelo de toma de decisiones, aplicable en un entorno organizacional. Comenzando por la izquierda, la organización analiza constantemente la retroalimentación proveniente del entorno. La intención de esta acción es verificar el grado de certeza en los procesos que involucran decisión por parte de los miembros de la organización. Si la incertidumbre es alta, la organización negocia con el entorno para reducir la incertidumbre (evitación de la incertidumbre). En este modelo, se considera que los individuos o grupos en la organización están cumpliendo un objetivo a la vez, y para este propósito evalúan el desempeño y el logro de objetivos utilizando reglas para llegar a una decisión aceptable

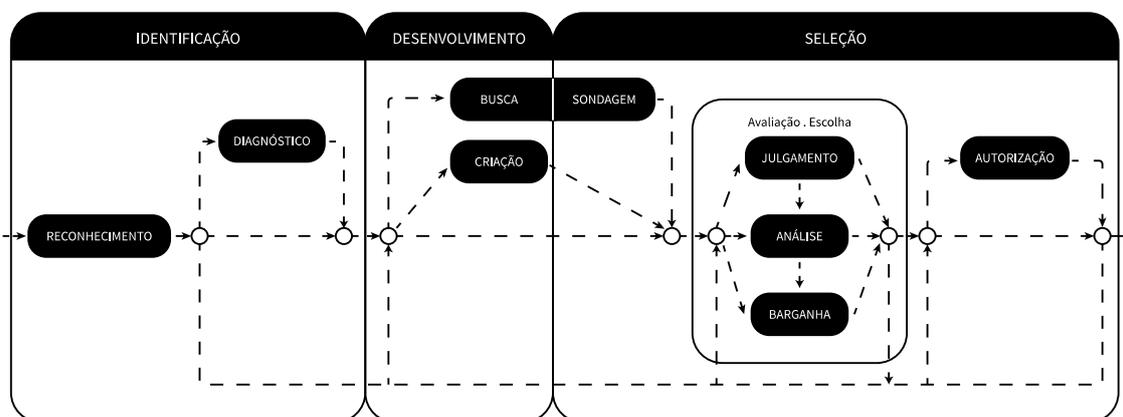
(casi resolución de conflicto). Si un objetivo no se está cumpliendo, los miembros activan una búsqueda orientada a problemas para resolver problemas organizacionales. En un principio, la búsqueda se realiza localmente y, si no tiene éxito, se amplía, pudiendo incluir en este proceso fuentes y alternativas más remotas (búsqueda motivada por problemas). Una vez que se completa la búsqueda y se encuentran alternativas para resolver un problema dado, la organización evalúa las reglas de búsqueda utilizadas y las reglas de decisión utilizadas (aprendizaje organizacional). Si el objetivo se considera alcanzado,

## 2.2. MODELO PROCESAL

El modelo procedimental se ejemplifica en el trabajo de Mintzberg, Raisinghani y Théorêt (1976), y busca dilucidar las fases y ciclos que dan estructura a las actividades de toma de decisiones complejas y dinámicas. En este modelo, la búsqueda de información debe ser amplia y recurrente, y si es necesario repetida en muchos ciclos, especialmente durante la fase de desarrollo del proceso de toma de decisiones, donde en caso de una decisión insatisfactoria, se debe llevar a cabo la búsqueda de nueva información. hasta que se llega a una decisión se llega a una solución. Durante el desarrollo de este modelo, los autores analizaron 35 procesos de toma de decisiones estratégicas en varias organizaciones comerciales y gubernamentales, involucrando diferentes situaciones, donde se observaron fases y rutinas que indican una estructura subyacente a los procesos de toma de decisiones. De acuerdo con la complejidad y amplitud de las decisiones estratégicas,

Figura 1

Diagrama del modelo de procedimiento (Choo, 2003; Mintzberg et al., 1963)



Las tres fases principales de decisión son la identificación, el desarrollo y la selección. La fase de identificación es donde se reconoce la necesidad de tomar una decisión y comienza la comprensión de los problemas implícitos en la decisión, como las rutinas de reconocimiento y las rutinas de diagnóstico. Dentro de una organización, la rutina de reconocimiento pasa por un proceso de verificación de la información respecto a su patrón, diferenciando la situación entre algo rutinario, que puede resolverse a través de experiencias pasadas y soluciones preestablecidas ya utilizadas por la organización, o algo nuevo y/o inesperado. Mintzberg et al (1963) sugieren que la mente del tomador de decisiones se somete a estímulos, que involucran aspectos como la recompensa esperada, la carga de trabajo, entre otros, y que la acumulación de estos estímulos influye en el resultado de la decisión. Siendo así, en la rutina diagnóstica, el proceso involucra la necesidad de comprender estos estímulos y verificar sus relaciones causales relevantes para cada situación de toma de decisiones. Este proceso de búsqueda de información puede ocurrir en los canales ya definidos por la organización, o dependiendo de ello, iniciar la apertura de nuevos canales para mayor aclaración y resolución de problemas (Choo, 2003).

En la fase de desarrollo comienza la búsqueda de una o más soluciones para resolver un problema o crisis, o incluso para crear una nueva oportunidad. Estas rutinas de búsqueda y de creación también pasan por un proceso sistematizado, donde, en las rutinas de búsqueda, Mintzberg et al (1963) identifican cuatro tipos: “búsqueda de memoria, que consiste en sondear la memoria existente en la organización; búsqueda pasiva, que consiste en esperar alternativas no buscadas; trap search, que consiste en activar generadores de búsqueda (como avisar a los proveedores de lo que la empresa piensa comprar); y búsqueda activa, que consiste en buscar activamente información sobre alternativas” (Choo 2003).

Como sugieren Cyert y March (1963), la búsqueda parece progresar desde la búsqueda local a la remota, desde la memoria y la búsqueda pasiva hasta las fuentes menos accesibles de trampa y búsqueda activa. Las rutinas de creación implican el desarrollo de una solución personalizada o tareas que pueden implicar la modificación de una alternativa convencional existente. De acuerdo con Choo (2003), en este tipo de búsqueda, las organizaciones que crean y desarrollan soluciones personalizadas a veces

pasan por un proceso complejo e interactivo, donde ideas inicialmente vagas convergen gradualmente a una solución específica. Vale la pena señalar que el autor también destaca las diferencias entre el uso de una solución personalizada o convencional. En la primera condición, las organizaciones persiguen, crean y desarrollan una única alternativa, en la segunda, la elección suele partir de la selección de una entre múltiples alternativas, sin necesidad de creación. Independientemente de la elección, la fase de selección implica primero evaluar las alternativas y luego elegir una solución para un compromiso de acción. En este proceso, la selección involucra rutinas de sondeo, rutinas de evaluación-elección y rutinas de autorización. Las rutinas de sondeo eliminan lo que no es factible, reduciendo el número de alternativas a considerar. Las rutinas de evaluación-elección utilizan el juicio, la negociación o el análisis para llegar a una elección. En el juicio, el individuo hace la elección de acuerdo con las reglas definidas en su propia mente. En la negociación, la elección se realiza a través de acuerdos con un grupo de personas con objetivos e intereses en conflicto, en los que cada participante ejerce su juicio. En el análisis, las alternativas y sus consecuencias se evalúan frente a un conjunto de criterios para determinar la mejor opción de rendimiento y la elección final se realiza mediante negociación o juicio. Las rutinas de autorización definen un camino a través de la jerarquía organizacional para la decisión de obtener apoyo interno y externo y garantizar recursos para su implementación (Choo, 2003).

### 2.3. MODELO POLÍTICO

El modelo político, desarrollado por Allison (1971), surgió después de que el autor aplicara los modelos racional y procedimental, en su análisis de la Toma de Decisiones durante la Crisis de los Misiles Cubanos de 1962, y se dio cuenta de que ninguno de los dos modelos explicaba completamente lo que sucedió. El autor define este modelo como político, pues se dio cuenta de que durante el proceso de toma de decisiones, en un momento de negociación, la influencia que los participantes tienen a favor de sus intereses puede interferir en el resultado de este proceso. Así, las decisiones resultan menos de una elección racional que de los altibajos de la política. De acuerdo con Allison (1971), las acciones y decisiones pueden entonces analizarse en base a las respuestas a una secuencia de cuatro preguntas: 1. ¿Quiénes son los jugadores? 2. ¿Cuáles son las posiciones de los jugadores? 3. ¿Cuál es la influencia de cada jugador? 4. ¿Cómo se combinan la posición,

la influencia y los movimientos de cada jugador para generar decisiones y acciones? (Choo, 2003) En la primera pregunta, se entiende que los jugadores son individuos que tienen una posición destacada en el proceso de toma de decisiones, y pueden interferir en la elección y determinar las acciones a realizar con base en ella. Pero también advierte que esta posición de “ventaja” impone ciertas obligaciones a este individuo. En el segundo, se verifica la posición de cada jugador, la cual puede estar determinada por varios factores, tales como: la forma en que ve un tema; sus objetivos, intereses y puntos de vista; y reacciones a plazos y eventos. Vale la pena señalar que las percepciones de este jugador son inevitablemente limitadas, ya que cada persona ve una faceta diferente del problema, dependiendo no solo de sus objetivos e intereses, sino pero que también están influidos por elementos situacionales y organizativos. La superposición de los intereses de las personas, el grupo y la organización constituye la posición a favor de la cual el individuo juega el juego de la decisión. En el tercero, el tema verificado es el poder, que Allison cree que es el resultado de las ventajas negociadas, y la capacidad y voluntad de usar estas ventajas a favor de la decisión, así como la forma en que otros jugadores interpretan las acciones resultantes de estos dos elementos. . Estas fuentes de ventajas van desde la posición y ocupación, como el acceso y control de cierta información, e incluso el uso de la persuasión, resultante de las relaciones personales. En la cuarta y última pregunta, se verifica si los actores ocupan posiciones vinculadas a los canales que conducen a la acción, ya que se trata de un medio formal de injerencia en un tema específico. Los problemas suelen estar contenidos en canales establecidos y, a veces, son estos canales los que estructuran el juego de toma de decisiones. A partir de ellos, se determina qué jugadores pueden jugar, y sus ventajas y desventajas en ese juego.

Estas reglas definen cómo se jugará el juego, estableciendo posiciones, poder y canales de acción. Al mismo tiempo, según Choo (2003), limitan decisiones y acciones, prohibiendo determinadas conductas, legitimando determinados movimientos, como la negociación, la persuasión o la formación de coaliciones, y desaprobando otros. En el modelo político, las acciones y decisiones se entienden como efectos políticos. Políticos porque surgen de la negociación de los individuos a través de canales regulares, y efectos porque son consecuencia de la concesión, conflicto y confusión de actores que tienen intereses divergentes e influencias desiguales. Las metas organizacionales pueden ser negociadas entre grupos, pero la divergencia de metas personales, especialmente en REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°3, p. 01-18, sep./dic.2021 [www.revistas.editoraempresadora.net](http://www.revistas.editoraempresadora.net) Página 9

situaciones que involucran asignación de recursos, y contención de recursos escasos, es normal no contar con el apoyo de todos,

#### 2.4. MODELO ANÁRQUICO

Los modelos racional y procedimental se definen a través de secuencias estructuradas para resolver problemas, pero los estudios indican que el comportamiento de decisión a veces puede ocurrir al azar, siendo determinado por las soluciones disponibles, los intereses de los participantes y las situaciones existentes. Con base en los modelos ordenados de organizaciones, Cohen, March y Olsen (1972) sugieren otra visión de las organizaciones, que las define como anarquías organizadas caracterizadas por preferencias problemáticas, tecnología oscura y participación fluida en los procesos de toma de decisiones. Según los autores, los criterios utilizados en la toma de decisiones son generalmente limitados e incoherentes, y pueden definirse mejor como un conjunto de ideas que como una estructura organizada para la búsqueda de soluciones. No siempre será posible tener un control total de los criterios de antemano, la tecnología de la organización es oscura, no todos los procesos y procedimientos son bien entendidos por sus miembros, lo que pone en peligro los medios para lograr los objetivos deseados por la organización. La participación es fluida, los individuos se dedican a diferentes actividades, haciendo diferente uso del tiempo y del esfuerzo (Choo, 2003).

En la anarquía organizada, las decisiones resultan de cuatro corrientes relativamente independientes, a saber: problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección. Choo (2003), hace referencia a los estudios de Cohen et al (1972), definiendo que una situación de decisión es como un bote de basura en el que los participantes arrojan diversos tipos de problemas y soluciones a medida que se generan, donde la decisión se produce cuando problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección coinciden. Cuando esto sucede, las soluciones se pegan a los problemas y los problemas a las opciones. La oportunidad definirá qué soluciones se unirán a qué problemas, donde esto puede variar según quiénes sean los participantes y sus objetivos.

El modelo del bote de basura predice que el tiempo es un elemento importante en la elección de un proyecto, pero no siempre es posible comprender los factores que rodean la oportunidad. Los estudios sobre el tema muestran que los proyectos, aparentemente

bien resueltos, no prosperan, y que lo contrario de esta situación puede presentar buenos resultados. O incluso proyectos donde se esperan resultados débiles, pero que pueden ser vistos como importantes y esenciales para la organización como proyecto. Las decisiones cuestionables se toman sobre la base de juicios arbitrarios como estos, y casi siempre juegan un papel importante dentro del contexto organizacional, y los informes positivos de resultados no son raros.

Cohen et al (1972) sugieren que, en el modelo del bote de basura, las decisiones se toman de tres maneras diferentes: por resolución, por inadvertencia y por escape. La resolución es la toma de decisiones que se produce después de pensar en el problema durante un cierto período de tiempo. Por inadvertencia, se adopta una elección de forma rápida e incidental para que se hagan otras elecciones. La decisión de escape ocurre cuando los problemas abandonan la elección: el problema original desaparece, dejando una elección que ahora se puede hacer, pero la decisión no resuelve ningún problema. En las anarquías organizadas, las elecciones por inadvertencia o fuga son más comunes que las decisiones por resolución.

### 3. RESULTADOS

Para una mejor comprensión y análisis del contenido aquí investigado, de acuerdo con los objetivos de este artículo, a continuación se presentarán los resultados, donde se podrá revisar la parte teórica, así como el decoupage de estos y sus elementos, de forma resumida, según cada modelo investigado. Esta revisión narrativa discute y ayuda a comprender los modelos de toma de decisiones y su influencia en el entorno organizacional.

tabla 1  
*Resumen de modelos de toma de decisiones*

MODELOS	CONCEPTOS	ABSTRACTO	NIVELES ORGANIZATIVOS	APLICACIONES	PERFIL	PROCEDIMIENTOS	AUTORES
RACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evitar la incertidumbre</li> <li>- cerca de la resolución de conflictos</li> <li>- búsqueda motivada de problemas</li> <li>- Aprendizaje organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- las decisiones como un acto orientado a objetivos e impulsado por problemas</li> <li>- el tomador de decisiones trabaja con la información que tiene a la mano y que ha sido previamente definida por la organización</li> <li>- Comportamiento del tomador de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estratégico</li> <li>- táctico</li> <li>- Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- actividades diarias comunes</li> <li>- Decisiones que implican gran incertidumbre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuo</li> <li>- grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reglas y rutinas para la realización de tareas;</li> <li>- registros e informes constantes;</li> <li>- reglas para el manejo de información y planes;</li> <li>- normas de planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simon y March (1958) y Cyert</li> <li>- marzo (1963)</li> </ul>

## Revisión y análisis para síntesis en Modelos de Toma de Decisiones

		regulado por reglas y rutinas. - acciones del tomador de decisiones procedimental e intencionalmente racional					
<b>PROCESAL</b>	- identificación - desarrollo (desde memoria organizacional, espera pasiva, trampas o forma activa) - selección de alternativas	- la búsqueda de información debe ser amplia y recurrente - si es necesario repetir en muchos ciclos - en caso de decisión insatisfactoria, se debe realizar la búsqueda de nueva información hasta llegar a una solución	- estratégico	- actividades de toma de decisiones complejas y dinámicas - especialmente durante la fase de desarrollo del proceso de toma de decisiones	- individuo - grupo	- rutinas de reconocimiento y diagnóstico - rutinas de búsqueda y/o creación - rutinas de sondeo - rutinas de evaluación-elección - rutinas de autorización  - preguntas: 1. ¿Quiénes son los jugadores? 2. ¿Cuáles son las posiciones de los jugadores? 3. ¿Cuál es la influencia de cada jugador? 4. ¿Cómo se combinan la posición, la influencia y los movimientos de cada jugador para generar decisiones y acciones?	Mintzberg, Raisinighani y Théorêt (1976)
<b>POLÍTICO</b>	- momento de negociación - influir en los participantes a favor de sus intereses - persuasión - formación de coaliciones - elección menos racional y más política	- identificación de los jugadores (tomadores de decisiones) - establecimiento de posiciones - capacidad y disposición para utilizar las ventajas que ofrece el puesto - influencia de los problemas de poder y canales de acción	- estratégico	- actividades con objetivos e intereses en conflicto - actividades de asignación de recursos - actividades políticas	- grupo		Allison (1971)
<b>ANÁRQUICO</b>	- aleatoriedad en el uso de soluciones - determinado por las soluciones disponibles - sentido de oportunidad por parte del tomador de decisiones - determinado por los intereses de los participantes - cambios según situaciones existentes	- organizaciones como las anarquías organizadas - caracterizado por preferencias problemáticas - tecnología oscura - participación fluida de los individuos	- estratégico - táctico - Operacional	- actividades con objetivos contradictorios - Decisiones que implican gran incertidumbre. - decisión por resolución - decisión inadvertida - decisión de escapar	- individuo - grupo	- problemas - soluciones - Participantes - oportunidades de elección	Cohen, Marche Olsen (1972)

En su libro, Choo (2003) presenta los modelos tradicionales de toma de decisiones, lo que contribuye a la comprensión de esta acción dentro del ambiente organizacional, que además de presentar los procesos de toma de decisiones, sus formas, modos de actuar ya investigados y reconocidos, también trae entre líneas una serie de principios comunes a esta acción.

También se entiende, ahora a través de procesos estructurados, que el proceso de toma de decisiones pasa por una serie de rutinas y reglas, aun cuando la regla sea no tener reglas bien definidas, lo que se percibe más fácilmente en el proceso anárquico. Otro punto a tener en cuenta son los puntos en común y las diferencias entre los modelos de toma de decisiones investigados aquí. La Tabla 2 a continuación presenta una compilación de este punto de atención, lo que contribuye a la segregación de lo que es típico del contexto del tomador de decisiones y lo que es más evidente dentro del contexto organizacional.

Tabla 2  
*Puntos comunes y diferencias en los Modelos de Toma de Decisiones*

	RACIONAL	PROCESAL	POLÍTICO	ANÁRQUICO
<b>PUNTOS GENERAL EN COMÚN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presencia de conflicto o problema</li> <li>- búsqueda de soluciones</li> </ul>			
<b>PUNTOS ESPECÍFICO POR MODELO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uso de reglas y rutinas como solución</li> <li>- aprendizaje del proceso</li> <li>- aplicado como nuevas reglas y rutinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- búsqueda de solución amplificada</li> <li>- repetición de los ciclos definidos en el proceso de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atención a situaciones de carácter personal tales como: negociación, influencia, persuasión y coalición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no tiene reglas y rutinas definidas</li> <li>- aleatoriedad en el uso de la solución</li> </ul>

En la Tabla 2, los puntos en común generales traen elementos que son propios de todos los modelos de toma de decisiones, pero es importante recordar que no necesariamente ocurren de la misma manera, especialmente cuando se busca una solución para resolver un conflicto o problema. Los puntos específicos por modelo presentan los elementos característicos de cada modelo, con el fin de registrar diferencias llamativas, y que ayudan en la comprensión de cada uno de ellos como enfoque y acción. El estudio y comprensión de estos modelos ayuda a comprender el proceso de toma de decisiones y facilita el análisis en situaciones cotidianas, así como el uso y aplicación de este conocimiento de diversas y amplias formas dentro del entorno organizacional. Por tanto, la agrupación y organización de estos elementos puede ser un camino a explorar.

#### 4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La organización sistémica, que involucró la búsqueda, registro y análisis del conocimiento, utilizando la metodología de revisión narrativa de la literatura, contribuye a la evolución del conocimiento sobre el tema, e incentiva la búsqueda y observación de otros contextos para la ampliación del aprendizaje, que posiblemente dilucidar el uso y posible creación de nuevos modelos de toma de decisiones, aplicables en el ámbito organizacional, donde el individuo pueda ser comprendido y ayudado en la resolución de conflictos o problemas. En este contexto, también cabe mencionar la importancia de una buena comunicación, que permita una mayor comprensión de cada parte de la acción, y que posibilite una adecuada recogida y registro de datos, al servicio de la definición y difusión de modelos de toma de decisiones,

El estudio también sugiere la expansión y búsqueda de nuevos conocimientos, como ejemplo, involucrando los aspectos cognitivos y su influencia en el tomador de decisiones, para una mejor comprensión de las acciones realizadas en los modelos presentados. Los procesos cognitivos y de lenguaje correlacionados, especialmente, con situaciones de búsqueda personal pueden abrir nuevos horizontes. Hay varias posibilidades de estudios que contribuyan al desarrollo de esta área. Estos estudios presentan diferentes métodos, técnicas y procedimientos, revelando que una adecuada superposición de hechos, con carácter interdisciplinario, será de gran valor para los estudios que aborden el proceso de toma de decisiones.

## REFERENCIAS

- Allison, GT (1971). *Esencia de Decisión: Explicar en9 la Crisis de los Misiles en Cuba*. pequeño marrón.
- Chandler, AD (1992). ¿Qué es una empresa? La perspectiva histórica. *Revista Económica Europea*, 36(3): 483-492.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0014292192901067>
- Choo, CW (2003). *La organización del conocimiento: cómo las organizaciones utilizan la información para crear significado, construir conocimiento y tomar decisiones*. SENAC
- Cohen, MD y col. (1972). *Un modelo de bote de basura de elección organizacional*. Trimestral de Ciencias Administrativas.
- Coutinho, LG y Ferraz, JC (1995). *Estudio de la competitividad de la industria brasileña*. Universidad Estatal de Campinas, Campinas, Brasil.
- Cyert, RM y marzo, JG (1963). *Una teoría del comportamiento de la empresa*. Prentice Hall.
- Cyert, RM y marzo, JG (1992). *Una teoría del comportamiento de la empresa*. 2ª ed. Blackwell.
- Elias CSR, Silva LA, Martins MTSL, Ramos NAP, Souza MGG & Hipólito RL (2012). ¿Cuándo llega el final? Una revisión narrativa sobre el final del período escolar para estudiantes con discapacidad mental. *SMAD, Rev. Eletrônica Salud Mental REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°3, p. 01-18, sep./dic.2021* [www.revistas.editoraemprededora.net](http://www.revistas.editoraemprededora.net) Página 14

Alcohol y Drogas. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-69762012000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-69762012000100008&lng=pt&nrm=iso).

Kistmann, VB (2002). Tendencias estratégicas y diseño: el consumidor como nueva competencia. *Estudios de Diseño*, vol. 9, núm. 3.

Lousada, M. & Valentim, MLP (2008). La información orgánica como insumo para la toma de decisiones empresariales. En: Valentim, MLP (2008). (Org.) *Gestión de la información y el conocimiento en el ámbito de las Ciencias de la Información*. Polis: Cultura Académica.

Marzo, JG y Simon, HA (1958). *Organizaciones*. Willey.

Marzo, JG y Simon, HA (1975). Límites cognitivos de la racionalidad. *Teoría de las Organizaciones*. FGV, p.192-220.

Marzo, JG (1994). *Una introducción a la toma de decisiones: cómo suceden las decisiones*. Prensa Libre.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. y Théorêt, A. (1976). La estructura de los procesos de decisión 'no estructurados'. *Ciencia administrativa trimestral*, v.21, no. 2, pág. 246-275.

Rother, ET (2007). Revisión Sistemática X Revisión Narrativa. *Ley Paulista de Enfermería*, v. 20, núm. 2. <http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/a01v20n2.pdf>.

Schreiber, D.; Bohnenberger, MC (2017). Racionalidad Acotada y Percepción Selectiva en el Proceso de Toma de Decisiones en el Área de I+D+i. *Revista Gestión y Proyectos*.

Simón, HA (1947). *Comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa*. La Compañía Macmillan.

Simón, HA (1991). *Racionalidad Acotada y Aprendizaje Organizacional*. Ciencias de la Organización.

Simón, HA (1971). *Comportamiento administrativo: estudio de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones administrativas*. FGV.

Sternberg, RJ (2015). *Psicología cognitiva*. trans. Anna Maria Dalle Luche, Roberto Galman; revisión técnica José Mauro Nunes. Aprendizaje Cengage.

Trueman, M. (1998). Gestión de la innovación desde el diseño: cómo una nueva tipología de diseño puede facilitar el proceso de desarrollo de productos en empresas industriales y proporcionar una ventaja competitiva. Revista Europea de Gestión de la Innovación.