

La Creatividad en la Toma de Decisiones

¿Qué es la Creatividad?

El proceso creativo en administración

Aquí se revisan algunos modelos propuestos por autores que han aportado en forma indirecta su formación profesional es distinta a la de los administradores elementos administrativos orientados al desarrollo de la capacidad creadora.

Los elementos comunes que caracterizan a todos estos modelos son:

1. La definición del problema a través de una serie de preguntas
2. Un momento de observación y reflexión
3. Un proceso generador de ideas
4. Un momento de acción
5. Una forma de evaluación y control.

Gerencia Creativa

En este sentido, se tiene la investigación efectuada por Henry Mintzberg, donde él encuentra que el proceso administrativo "en el mejor de los casos indica ciertos objetivos vagos que tienen los gerentes cuando trabajan".

De este estudio es pertinente rescatar algunas ideas básicas que contravienen la postura de los administrativistas clásicos.

1. El gerente o ejecutivo pasa la mayor parte del tiempo conversando o en proceso de negociación, por teléfono.
2. Mediante esta actividad el gerente obtiene una serie de datos e información sobre su contexto intraorganizacional su departamento u oficina. Los canales informales establecidos entre sus empleados o los correspondientes a otra área organizacional le permiten reducir la incertidumbre en la toma de decisiones generando acciones exitosas.
3. El ejecutivo dedica poco tiempo a la revisión de su correspondencia, tan sólo planea algunas de sus actividades, generalmente actúa por intuición, confiando en su experiencia y en sus conocimientos sobre el mercado.
4. Los gerentes concentran su tiempo y su energía, valoran el sentido de la oportunidad, disfrutan el arte de la imprecisión y aprovechan el cambio.

Como se puede ver estas características perfilan un estilo flexible en la toma de decisiones y un distanciamiento con el proceso administrativo.

La filosofía adaptativa propuesta por la gerencia creativa busca romper los marcos rígidos sugeridos por algunas modas administrativas como las grandes listings del marketing o las recetas de lo que un administrador debería hacer para ser exitoso; las fórmulas de la planeación estratégica y de la administración estratégica, que si bien tuvieron algunos éxitos, ellos se debieron a la instrumentación y a las cualidades de los gerentes que las aplicaron y no al método en sí mismo.

En suma, tal parece que ante el contexto de la modernidad de los administradores se transforman en agentes de cambio, pero sustentados en una visión ilógica de las cosas, donde la creatividad es su principal elemento de fuerza. Y la desesperación sistemática es su herramienta para administrar el tiempo.

En virtud de lo que antes se explico se puede afirmar que el proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones.

Es un proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizadora. Las alternativas de solución dependerán de la naturaleza del problema al que se enfrente quien tome la decisión, su afinidad al riesgo (Mac Crimmon y Wehrung, 1986) y todos los factores analizados por los seguidores de la escuela de Carnegie.

¿Por qué estudiar la Toma de Decisiones?

Para nadie es un secreto que la globalización de la economía ha traído un gran número de cambios en la mayoría de los países, viéndose afectados tanto a nivel macro como micro. En México se dejó de proteger al empresario, el cual se vio obligado a competir con productores del exterior, dicha situación a tomar decisiones diferentes a las que se tomaban antes de la apertura comercial para así poder superar a la competencia o al menos, mantenerse en el mercado.

En los últimos días se ha visto problemas en la economía mundial debido a las caídas de las bolsas de valores, influidos por los tigres asiáticos o por la globalización del Rublo Ruso, así mismo el peso se devaluó más del 20% ¿Qué a provocado todo esto? La respuesta a la pregunta tal vez sea las decisiones tomadas por los inversionistas.

Esta necesidad de conocer la toma de decisiones es debido a que tienen los gerentes ahora la necesidad de conocer aspectos tan importantes como el concepto de decisión, tipos de decisiones, metodología y factores de la decisión. Ya que de la calidad de las decisiones tomadas y el llevarlas a la práctica adecuadamente depende del éxito de cualquier empresa o institución.

Podemos decir que la toma de decisiones es el proceso a través del cual, se escoge un curso de acción con un cierto grado de incertidumbre, como respuesta a un problema de decisión; Este problema surge, por las discrepancias que existen entre las condiciones tan variables del medio ambiente y las metas de la organización.

Herbert Moskowitz y Gordon P. Wright consideran bastante compleja a la toma de decisiones; debido a la influencia de los diferentes factores como son: La sociedad, el medio ambiente político económico y tecnológico, además los factores competitivos. La misma empresa influye en la complejidad, debido a que puede establecer metas incompatibles con las de los empleados; la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones que puede estar bastante difusa y por último el ambiente dinámico e incierto en que opera la organización dificulta el proceso normal de decisión.

Estos autores contemplan tres tipos de decisiones:

Decisiones bajo certeza: Donde todos los hechos son conocidos con seguridad y sólo existe un resultado para una decisión.

Las decisiones sin datos previos o estáticas: Son las que sólo se toman una sola vez o no existe experiencia pasada.

Las decisiones que utilizan datos previos o dinámicas: Se toman en una secuencia de decisiones interrelacionadas simultáneamente o varios períodos de tiempo, las circunstancias que rodean a las decisiones son siempre iguales dado que es posible valerse de la experiencia pasada.

Es necesario tomar en cuenta que la toma de decisiones, es una actividad que se realiza para poder solucionar problemas, y que no es necesario ser un gerente de empresa para poder desarrollar esta función, a continuación se presentan las actividades que forman parte del proceso en la solución de problemas:

Primero: Se inicia con la identificación de problemas, es decir se desarrollan todas aquellas actividades encaminadas a identificar, definir, y diagnosticar los problemas.

Segundo: Como parte de la solución y toma de decisión y después de haber identificado problemas, se procede a realizar aquellas actividades que están encaminadas a generar soluciones alternas.

Tercero: Se procede a las actividades de selección, con la cual se termina la toma de decisiones y consiste en realizar todas las actividades que están encaminadas a evaluar y a elegir entre soluciones alternas con relación al problema o a los problemas específicos que se identificaron.

Cuarto: En este último paso, se proceden a desarrollar, las actividades que vayan encaminadas a poner en práctica la solución escogida.

Dado que puede utilizarse muchos métodos diferentes para llegar a una decisión, cómo podemos determinar cuál de ellos usar en un momento dado. Paul E. Moody relaciona esta pregunta con la importancia de la decisión; debido a que quien toma las decisiones no sólo debe tomar decisiones correctas, sino que también debe hacerlo en forma oportuna y con el mínimo de costo. La importancia de la decisión esta íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quién toma la decisión. Este autor considera cuatro factores para evaluar la importancia de la decisión:

1. Tamaño o duración del compromiso. Si la decisión implica el compromiso de un capital considerable o el aporte de un gran esfuerzo de varias personas, entonces se considera como una decisión importante, de igual forma si la decisión tendrá un gran impacto a largo plazo sobre la organización como la reubicación de una planta.

2. Flexibilidad de los planes: Si la decisión implica seguir un curso de acción que es reversible fácilmente entonces la decisión asume un significado importante. Ejemplo la venta de un terreno que no se esta utilizando.

3. Certeza de los objetivos y las políticas: Si una organización es muy volátil y no ha establecido un patrón histórico o si la naturaleza de la misma es tal que las acciones por seguir dependen en un alto grado de factores conocidos sólo por el personal de alto nivel de la misma entonces las decisiones adquieren una gran importancia.

Ejemplo: no sería apropiado que los directores financieros declararan la cantidad de dividendos a pagar, basados solamente en su información financiera, ya que pueden no estar enterados de un desembolso de capital, que la gerencia general desea hacer, pero que ha esperado una utilidad adecuada que justifique la inversión.

4. Cuantificación de las variables: Cuando los costos asociados con una decisión pueden definirse en forma precisa la decisión tiene una importancia menor. Ejemplo si se quiere escoger el método con el cual debe fabricarse una parte del producto y se conoce el tiempo que requiere cada método. Pero si se relaciona con

la orden del diseño y manufactura de un producto complejo y si el costo y el programa solo tienen un extintivo amplio que está sujeto a errores, entonces las decisiones asumen una importancia mucho mayor.

La filosofía adaptativa propuesta por la gerencia creativa busca romper los marcos rígidos sugeridos por algunas modas administrativas como las grandes listings del marketing o las recetas de lo que un administrador debería hacer para ser exitoso; las fórmulas de la planeación estratégica y de la administración estratégica, que si bien tuvieron algunos éxitos, ellos se debieron a la instrumentación y a las cualidades de los gerentes que las aplicaron y no al método en sí mismo.

El proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones. Es un proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizadora. Las alternativas de solución dependerán de la naturaleza del problema al que se enfrente quién tome la decisión, su afinidad al riesgo (Mac Crimmon y Wehrung, 1986) y todos los factores analizados por los seguidores de la escuela de Carnegie.

Con respecto al gerente creativo se puede decir, que es un individuo medio loco, medio cuerdo, analítico y con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de lo que lo rodean.

En una forma innovadora plantea su solución heterodoxa, pero que una vez analizada se observa que fue el producto de su gran experiencia y del conocimiento que él posee sobre su campo de acción.

Elaborado por Angélica Lugo
info@disenoymercadeo.com

Este artículo es de distribución gratuita, puede hacer uso de las imágenes y los textos de este artículo, siempre que mencione la fuente www.disenoymercadeo.com.

Para comentarios o sugerencias: info@disenoymercadeo.com

Revista Diseño y Mercadeo
www.disenoymercadeo.com
