

## TEMA 4: TOMA DE DECISIONES

### CONCEPTO DE DECISIÓN Y TIPOS DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN

La toma de decisiones es el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir, es el proceso de identificar los problemas y de resolverlos.

Este proceso contiene dos elementos o grandes pasos:

- La **formulación del problema**, que conlleva identificarlo, adquirir información sobre el mismo, desarrollar las expectativas del desempeño deseado y diagnosticar las causas y relaciones que hay entre los factores que afectan al problema.
- La **solución del problema**, implica generar alternativas para elegir e implantar el curso de acción seleccionado.

### DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

- Las *decisiones programadas* son rutinarias y recurrentes, ya que se toman para resolver un problema sencillo, familiar o conocido y fácil de definir, es decir, un problema estructurado. De esta forma, la decisión que se toma es repetida o tomada de manera rutinaria y el sujeto decisor cuenta con toda la información necesaria. Esto quiere decir que existe un procedimiento para resolver cada problema.
- Las *decisiones no programadas* son decisiones únicas, que no se repiten con asiduidad y que requieren soluciones a medida. Es un problema no estructurado para el que la información es ambigua o incompleta, lo que implica que la decisión se está tomando bajo condiciones de incertidumbre. Estas tienden a ser más complicadas y difíciles de tomar, y es más probable que tengan un mayor impacto sobre el desempeño de la organización.

Se puede establecer una relación entre decisiones, problemas y niveles de la organización. Los directivos de nivel inferior se enfrentan a problemas conocidos y repetidos, por lo que, recurren a decisiones programadas. Los problemas menos estructurados y excepcionales quedan para los directivos de los niveles superiores, que dedican gran parte de su tiempo a tomar decisiones no programadas para las que no cuentan con información perfecta.

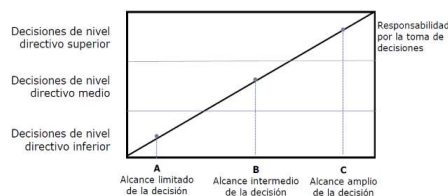


### DECISIONES ESTRATÉGICAS, ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS

Según el alcance de la decisión:

- Las *decisiones operativas* suelen tener un carácter rutinario, por lo que se vinculan a problemas estructurados y predeterminados, y se ejecutan con rapidez. Se vinculan a las actividades del flujo de trabajo de operaciones de entrada-transformación-salida de la organización.
- Las *decisiones administrativas* se clasifican en:
  - Las *coordinativas* orientan y coordinan las decisiones operativas. El proceso de decisión es rutinario, ya que se orienta hacia el normal funcionamiento de la organización. Las situaciones suelen presentarse con cierta frecuencia, y su tratamiento puede estar prefijado de antemano.
  - Las *de excepción* no son tan rutinarias y están menos programadas que las anteriores, lo que implica el diseño de una solución a medida para situaciones concretas.
- Las *decisiones estratégicas* afectan a la organización en su conjunto, a cuestiones esenciales de la misma relacionadas con su ámbito de actividad. Son decisiones complejas y las menos rutinarias o programadas de todas. A menudo tardan años en concluirse, participando en ellas numerosos miembros de la organización.

Una misma decisión puede calificarse de estratégica, administrativa u operativa según el contexto en el que se produzca. A mayor alcance de una decisión, más alto será el nivel directivo responsable de tomarla.. Aunque el nivel directivo superior puede tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas, pudiendo delegar en niveles inferiores estas dos últimas, las decisiones estratégicas requieren una visión global, de la responsabilidad y de la autoridad del nivel más alto de la organización.



## EL MODELO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES O MODELO DE OPTIMIZACIÓN

El modelo racional de toma de decisiones describe la forma en la que deben comportarse los individuos para maximizar u optimizar el resultado de su decisión.

## EL PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

Describe una secuencia lógica de ocho pasos que comienza con un análisis sistemático del problema, seguido por la evaluación de las posibles alternativas y la elección de la solución considerada como óptima.

### ● Paso 1. Identificar el problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la percepción de un problema, es decir, de una discrepancia entre la situación actual y la deseada. No es sencillo ni insignificante identificar los problemas, ya que éstos están influenciados por la percepción del individuo. Por tanto, esta etapa no siempre resulta evidente y contiene altas dosis de subjetividad.

La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, con el fin de darle significado a su entorno. Diferentes factores pueden modelar y distorsionar la percepción: características personales del perceptor, del objeto de la decisión y de la situación o del contexto. Además, la percepción puede ser limitada, hay tres tipos: ceguera por falta de atención, ceguera ante los cambios y focalización.

### ● Paso 2. Identificar los criterios de decisión

Una vez detectado el problema, el directivo tiene que identificar los criterios de decisión que contribuyan a su resolución. Estos criterios representan lo que es relevante para la persona que toma la decisión, que ha de ser consciente de que todos los criterios que no tome en consideración pueden afectar a la solución adoptada.

### ● Paso 3. Asignar ponderaciones a los criterios de decisión

Quien toma la decisión tiene que ponderar los criterios definidos en el paso anterior a fin de asignarles la prioridad correcta.

### ● Paso 4. Buscar alternativas viables

El sujeto decisor elabora una lista de todas las alternativas viables que podrían servir para resolver el problema.

### ● Paso 5. Evaluar las alternativas

Identificadas las alternativas, el sujeto decisor debe evaluar, de manera crítica, todas y cada una de ellas de acuerdo con los criterios establecidos en los pasos 2 y 3. Algunas evaluaciones se hacen objetivamente, mientras que otras se harán de una forma más subjetiva.

La evaluación de las alternativas es diferente según la situación en la que se encuentren los directivos cuando toman decisiones:

- *Certeza*. Situación en la que los directivos cuentan con información exacta, mensurable y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas.
- *Riesgo*. Situación en la que los directivos pueden estimar razonablemente la probabilidad de alcanzar un determinado resultado.
- *Incertidumbre*. Situación en la que los directivos no pueden estimar la probabilidad de alcanzar un determinado resultado de un modo razonable.

### ● Paso 6. Seleccionar la mejor de las alternativas

Consiste en elegir la mejor de las alternativas de entre las enumeradas y evaluadas (en el paso 5).

### ● Paso 7. Implantar la alternativa

La decisión aún puede fracasar si no es puesta en práctica de manera adecuada. Asimismo, transmitir la decisión a quien se ve afectado por ella y obtener compromiso resulta fundamental.

### ● Paso 8. Evaluar la eficacia de la decisión

Este paso ayuda a determinar si el problema se ha resuelto. Si este aún persiste, hay que analizar lo que ha podido salir mal.

- Una definición incorrecta del problema.
- Se cometieron errores al evaluar las distintas alternativas.
- Se eligió la alternativa correcta, pero la puesta en práctica no fue la adecuada.

## SUPUESTO DEL MODELO RACIONAL

La toma racional de decisiones se basa en los siguientes supuestos o premisas:

- El problema está claro y no presenta ambigüedades.
- Hay un objetivo simple, bien definido, que todas las partes comparten.
- Está disponible una información completa sobre los criterios de decisión.
- Se conocen toda la alternativa y consecuencia.
- Se pueden valorar los criterios y alternativas según su importancia.
- Los criterios de decisión son constantes y sus ponderaciones son estables en el tiempo.
- No existen restricciones de tiempo y coste que afecte a la decisión.
- La solución de la decisión maximizará el beneficio económico.

Estos supuestos son tan restrictivos que no resulta fácil que las decisiones directivas se ajusten a una completa racionalidad. Cuando el administrador se enfrenta a un problema sencillo, con pocas alternativas, y cuando el coste de investigar y evaluar alternativas es relativamente bajo, el modelo racional se muestra adecuado. Esta dificultad de ajustarse completamente a los supuestos de racionalidad hace necesario definir otros modelos alternativos que expliquen el comportamiento del sujeto que toma una decisión.

## EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADA O SATISFACTORIO

La esencia del modelo de racionalidad limitada radica en que, ante problemas complejos, el sujeto decisor responde reduciendo su complejidad a un grado que le permita entenderlo con facilidad. Puesto que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida. Se dice entonces que opera dentro de una racionalidad limitada.

El funcionamiento del modelo es el siguiente. Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios (normas mínimas a satisfacer) conocidos pero no de forma exhaustiva. A continuación, la identificación de las alternativas más evidentes y probadas. La búsqueda de estas se acota a aquellas con una alta probabilidad de resultar exitosas. Se procede a la revisión no exhaustiva de las alternativas, comenzando por aquella que difieren un poco de la opción que está vigente.

El sujeto decisor compara las alternativas, deteniéndose cuando se identifica una alternativa satisfactoria, es decir, se conforma con la primera solución que sea lo bastante buena o suficientemente razonable. Si bien el modelo racional ve a quien toma la decisión como un optimizador, este modelo lo ve como un conformista.

El orden en el que se colocan las alternativas va a ser fundamental para determinar la alternativa que será elegida. Si el directivo estuviese optimizando, enumeraría y evaluaría todas las alternativas, por lo que el orden inicial a la hora de evaluarlas carece de sentido. En cambio, en el modelo satisfactorio, si el problema tiene más de una solución potencial, la selección del directivo será la primera aceptable que encuentre.

## OTROS ENFOQUES PARA LA TOMA DE DECISIONES

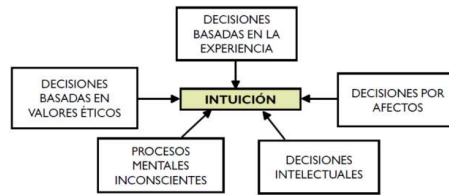
### EL MODELO DE FAVORITO IMPLÍCITO

Plantea que los individuos resuelven los problemas complejos simplificando el proceso. La simplificación está en que no se entra en la difícil etapa de la evaluación de alternativas para tomar la decisión hasta que una de ellas se identifica como favorita implícita. El sujeto decisor no es racional ni objetivo. El proceso de decisión se convierte en un esfuerzo por confirmar que la alternativa favorita (implícita) es en realidad la selección correcta.

En primer lugar, se identifica el problema y la alternativa que se prefiere, aunque normalmente no se es consciente de que se ha encontrado la preferida. A continuación, se generan más alternativas para dar apariencia de objetividad y comienza el proceso de confirmación. Tras un proceso de eliminación, se reducirán a dos: la alternativa aspirante a la selección y la alternativa preferida aspirante a la confirmación. Además, a estas alturas del proceso, el sujeto decisor ha establecido los criterios de decisión que demuestran que la favorita implícita es mejor que la alternativa aspirante a la selección.

### LA INTUICIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Cada vez es más aceptado que recurrir a la intuición puede mejorar la calidad de las decisiones. La toma intuitiva de decisiones es el acto de adoptar decisiones a partir de la experiencia. Los sentimientos y el buen juicio acumulado. Se han identificado cinco aspectos de la intuición que afectan a las decisiones que toman los directivos.



Este proceso no funciona totalmente al margen del modelo racional o del de racionalidad limitada, más bien ambos, racionalidad e intuición son complementarios. Cuando se recurre a la intuición para tomar una decisión se pueden seguir dos caminos:

- *Usar la intuición al principio del proceso.* En estos casos el sujeto decisor trata sistemáticamente de no analizar el problema y libera su intuición. La idea es generar posibilidades poco corrientes y opciones que, por lo general, no surgen del análisis de los datos del pasado ni de la manera tradicional de hacer las cosas.
- *Usar la intuición al final del proceso.* Una vez utilizado el análisis racional para identificar y asignar ponderaciones a los criterios de decisión, así como para desarrollar y evaluar alternativas, el sujeto decisor prescinde del proceso analítico y deja descansar su decisión en la intuición antes de tomar la decisión final.

Cuando los directivos usan su intuición basada en una larga experiencia en asuntos organizacionales, pueden percibir y comprender con más rapidez los problemas y tener una corazonada sobre qué opción resolverá el problema, lo que acelera el proceso de toma de decisiones.

## DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA TOMA DE DECISIONES

Los aspectos que determinan las diferencias entre los individuos en la toma de decisiones son los siguientes:

- **Valores.** Proporcionan guías que una persona puede utilizar cuando se enfrenta a situaciones en las que debe hacer una selección. Los valores se adquieren en las primeras etapas de la vida y son una parte esencial del pensamiento del individuo. Prevalecen en el proceso de toma de decisiones y se reflejan en el comportamiento del sujeto decisor antes, durante y al poner en práctica la decisión tomada.
- **Personalidad.** La personalidad del individuo está afectada por factores tales como las actitudes, creencias, necesidades, el estatus social, la inteligencia, o el sexo, entre otros. La influencia de la personalidad se refleja en la toma de decisiones.
- **Propensión al riesgo.** Es la tendencia del individuo a afrontar riesgos. Esta puede depender del contexto en el que se toman decisiones. Muchas personas están dispuestas a asumir posiciones más arriesgadas si forman parte de un grupo que las que asumirán de manera individual.
- **Potencial de disonancia (disonancia cognitiva).** Es la ansiedad que aparece después de una decisión como consecuencia de las dudas que asaltan al individuo sobre la validez de la opción elegida. El grado de angustia puede aumentar si la decisión es importante y se es consciente de que hay alternativas con características favorables que no han sido consideradas. La forma de reducir el potencial de disonancia es admitiendo que se puede haber cometido un error. Pero lo normal es que el individuo no lo admita, sino que intensifique el compromiso con la decisión tomada. Algunos mecanismos que emplean los individuos para intensificar su compromiso son: buscar información adicional que apoye su decisión, distorsionar la información de forma que se refuerce la decisión tomada, menospreciar las alternativas no seleccionadas, o minimizar los aspectos negativos de su decisión y exagerar los positivos.

## ESTILOS DIRECTIVOS DE TOMA DE DECISIONES

Ayudan a determinar por qué se toman unas decisiones, cuál es la forma de tomarla y qué consecuencias cabe esperar de éstas.

Los estilos de toma de decisiones varían según dos dimensiones:

- *La forma de pensar.*
  - Los *directivos racionales y lógicos* estudian la información de manera sistemática buscando que sea congruente. Se centran en las tareas.
  - Los *directivos más intuitivos y creativos* no procesan la información en orden, prefieren verla en su conjunto. Se centran en los aspectos sociales y humanos.
- *La tolerancia a la ambigüedad.*
  - Ciertos directivos soportan poco la ambigüedad ya que necesitan constancia y orden en la forma de estructurar la información.
  - Otros aceptan mejor el caos y la falta de orden, pudiendo procesar muchas ideas al mismo tiempo.

Al combinar ambas dimensiones se definen cuatro estilos de toma de decisiones:



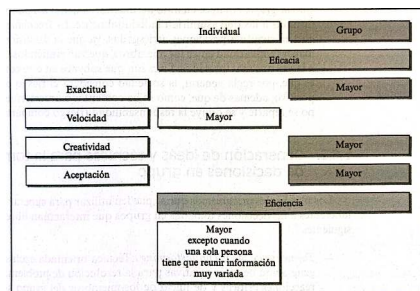
## TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Las decisiones en grupo tomadas por varios directivos cuyos puntos de vista influyen en la definición del problema y sus alternativas se denominan decisiones organizacionales.

### + DE LOS GRUPOS EN LA TOMA DE DECISIONES -

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más conocimientos e información más completa.</li> <li>• Más variedad de opiniones.</li> <li>• Más aceptación de una solución.</li> <li>• Más legitimidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan más tiempo.</li> <li>• Presiones para adaptarse.</li> <li>• Dominio de unos cuantos.</li> <li>• Responsabilidad ambigua.</li> </ul> |
|--|---|

En general, las decisiones en grupos son más eficaces en términos de exactitud, creatividad y aceptación, mientras que las decisiones individuales son más eficaces en términos de velocidad, lo que las hace más eficientes al consumir menos tiempo.



## CONSECUENCIAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

- **Mentalidad de grupo (o pensamiento dominante).** Aparece cuando la presión que los miembros sienten para adaptarse al grupo impide que se evalúen de forma crítica las opiniones discordantes, minoritarias o poco populares.
  - Los miembros del grupo buscan argumentos racionales para justificar sus opiniones, aunque la evidencia muestre lo contrario.
  - Se presiona a quienes manifiestan alguna duda sobre la opinión del grupo o cuestionan la validez de los argumentos de la alternativa que tiene un apoyo mayoritario en el grupo.
  - Quienes tienen dudas o puntos de vista distintos no quieren desviarse del aparente consenso y guardan silencio.
  - Aparece una ilusión de unanimidad, es decir, la abstención se considera un voto afirmativo.
- **Giro de grupo.** Aparece cuando los miembros tienden a adoptar posiciones distintas a las que asumirían individualmente. Es frecuente observar este giro en cuanto a posiciones arriesgadas
  - La discusión provoca una mayor familiaridad entre los miembros, que van sintiéndose más cómodos y atrevidos.
  - La razón que subyace este comportamiento es que la sociedad considera el riesgo como un valor positivo.
  - En el grupo se reparte y se diluye la responsabilidad (riesgo compartido).

## GENERACIÓN DE IDEAS Y TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Los principales mecanismos que se pueden utilizar para superar los problemas inherentes a las decisiones tomadas en grupos que interactúan libremente son:

- *Tormenta de ideas (brainstorming)*. Técnica orientada exclusivamente a la generación de ideas creativas para la resolución de problemas. Reduce las reacciones críticas y de juicio de los miembros del grupo sobre las ideas generadas. Entre las características de esta técnica destacan:
  - Se anima al grupo a aportar el mayor número de ideas, incluso aunque sean raras o inusuales.
  - Se alienta a los miembros del grupo a que construya y prolongue las primeras ideas, para aumentar así la posibilidad de generar una solución innovadora.
  - Se desanima la crítica de cualquier idea hasta que todas se hayan expresado.
- *Técnica del grupo nominal (TGN)*. Ayuda a un grupo a generar y seleccionar soluciones al tiempo que permite que los miembros del grupo piensen de forma independiente. Funciona como una reunión de grupo estructuradas, los pasos son:
  - Los miembros del grupo se reúnen y se les presenta un problema. Antes de cualquier discusión, cada miembro escribe de forma individual una solución al problema.
  - Cada miembro presenta una de sus ideas al grupo. Esta es escuchada y apuntada en un tablón, sin ninguna discusión o crítica.
  - Una vez que las ideas hayan sido presentadas y apuntadas, comienza la discusión y la evaluación.
  - Al final de la evaluación, los miembros del grupo votan anónimamente y puntúan las mejores elecciones. Se selecciona la alternativa de decisión que recibe la mayor puntuación del grupo.
- *Técnica Delphi*. Es similar a la TGN pero no implica reuniones del grupo cara a cara. Se pueden distinguir los siguientes pasos:
  - A los miembros del grupo se les presenta un problema y se les hace llegar un cuestionario que solicita soluciones.
  - Cada miembro del grupo completa anónimamente el cuestionario y lo envía a una localización central, donde se tabulan y resumen las respuestas.
  - Los resultados le son devueltos a los miembros del grupo y se les solicita nuevas soluciones.
  - Se completan y tabulan los cuestionarios por segunda vez. El ciclo de dar y recibir feedback anónimo continúa hasta que se alcanza un consenso sobre la mejor alternativa de decisión.

Por tanto, a diferencia de la TGN, los participantes de la técnica Delphi son generalmente anónimos, están físicamente distantes y nunca se reúnen frente a frente, ya que todo el proceso de comunicación es por medio de cuestionarios escritos en donde existe una retroalimentación de los mismos.