**LOS GERENTES COMO TOMADORES DE DECISIONES**

**EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

Los gerentes de todos niveles y de todas las áreas de las empresas toman decisiones. Es decir, hacen elecciones. Por ejemplo, los gerentes de nivel alto toman decisiones sobre los objetivos de su organización. Los gerentes de niveles medio y bajo toman decisiones sobre programas

de producción, problemas de calidad de producto, aumentos de sueldos y disciplina de empleados.

La toma de decisiones es un proceso, no es un simple acto de elegir entre alternativas.

etapa 1: identificación de un problema

Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada. Además, la identificación de problemas es algo subjetivo.

etapa 2: identificación de los criterios de decisión

Una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados.

etapa 3: ponderación de criterios

Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir.

etapa 4: desarrollo de alternativas

Requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Esta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo. En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan.

etapa 5: análisis de alternativas

Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una.

Hay ocasiones en que quien toma las decisiones no tiene que pasar por esta etapa. Si una

alternativa tiene el puntaje más alto en cada criterio, esa alternativa ya es la mejor opción.

etapa 6: selección de una alternativa

La elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado.

etapa 7: implementación de una alternativa

Lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella.

etapa 8: evaluación de la efectividad de la decisión

Involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal.

**CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GERENTES**

La toma de decisiones es la esencia de la administración. Por eso que los gerentes, cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se conocen como *tomadores de decisiones.*

toma de decisiones: racionalidad

Nosotros asumimos que la toma de decisiones de los gerentes será racional; es decir,

asumimos que harán elecciones lógicas y consistentes para maximizar su valor. Después

de todo, los gerentes tienen toda clase de herramientas y técnicas que les ayudan a ser

tomadores de decisiones racionales.

Supuestos de racionalidad. Un tomador de decisiones racional sería totalmente objetivo y

lógico. El problema enfrentado sería evidente e inequívoco, y el tomador de decisiones

tendría un objetivo claro y específico y conocería ladas las alternativas y consecuencias

posibles. Por último, tomar decisiones racionalmente daría pie de manera consistente a seleccionar la alternativa que maximiza la probabilidad de lograr ese objetivo.

toma de decisiones: racionalidad limitada

Un enfoque más realista para describir cómo los gerentes toman decisiones es el concepto de racionalidad limitada, el cual dice que los gerentes toman decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar información. Debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes satisfacen en lugar de maximizar.

La toma de decisiones de los gerentes también se ve influenciada por la cultura de la empresa,

las políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno llamado intensificación del

compromiso, el cual es un aumento en el compromiso con una decisión anterior, a pesar de

la evidencia de que tal vez no fue buena.

toma de decisiones: el papel de la intuición

La toma de decisiones intuitiva se basa en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas.

**TIPOS DE DECISIONES Y CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

tipos de decisiones

De acuerdo con la naturaleza del problema, un gerente puede tomar uno de dos tipos diferentes de decisiones.

-Problemas estructurados y decisiones programadas:

Problemas sencillos. El objetivo del tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la información sobre él se define y completa fácilmente. Como el problema es estructurado, el gerente no tiene que molestarse en pasar por el proceso de toma de decisiones involucrado.

Un procedimiento es una serie de etapas secuenciales que utiliza un gerente para responder a un problema estructurado. La única dificultad es identificar el problema. Una vez que el problema es claro, lo es el procedimiento. Una regla es una afirmación explícita que le indica a un gerente lo que puede o no hacer. Las reglas se utilizan frecuentemente debido a que son sencillas de seguir y garantizan consistencia.

-Problemas no estructurados *y* decisiones no programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran problemas no estructurados, los cuales son problemas que son nuevos o inusuales y para los cuales la información es ambigua o incompleta. Las decisiones no programadas son únicas y no recurrentes, e involucran soluciones a la medida.

Los gerentes de nivel bajo en general confían en decisiones programadas (procedimientos,

reglas y políticas) debido a que enfrentan problemas conocidos y repetitivos. Conforme los gerentes ascienden en la jerarquía de la organización, los problemas que enfrentan se vuelven menos estructurados.

**CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Cuando toman decisiones, los gerentes pueden enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

-Certidumbre. La situación ideal para la toma de decisiones es la certidumbre, la cual es una

situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas debido a que conoce el resultado de cada alternativa

-Riesgo. Una situación bastante más común que la toma de decisiones con certidumbre es una de riesgo, condiciones en las que el tomador de decisiones puede estimar la probabilidad de ciertos resultados. En situaciones de riesgo los gerentes tienen información histórica de experiencias personales o información secundaria que les permite asignar probabilidades a diferentes alternativas.

-Incertidumbre. En estas condiciones, la elección de alternativas se ve influenciada por la

cantidad limitada de información disponible y por la orientación psicológica del tomador

de decisiones. Un gerente optimista tenderá por una opción *maximax* (maximizar el rendimiento máximo posible), y uno pesimista tenderá por una opción *maximin* (maximizar el

rendimiento mínimo posible), y un gerente que desea reducir al mínimo sus "resultados

inevitables” elegirá la opción *minimax.*

**ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES**

perfil del estilo de pensamiento lineal-no lineal

La forma en que una persona aborda la toma de decisiones es probable que se vea afectada por su estilo de pensamiento. Su estilo de pensamiento refleja dos cosas: (1) la fuente de información que tiende a utilizar (datos externos y hechos o fuentes internas, como sensaciones e intuición) y (2) cómo procesa esa información (lineal-racional, lógica, analítica; o no lineal-intuitiva, creativa). Estas cuatro dimensiones se dividen en dos estilos.

El primero, el estilo de pensamiento lineal, se caracteriza por la preferencia de una persona por utilizar datos externos y hechos, y por procesar esta información a través de un pensamiento racional y lógico que guía sus decisiones y acciones.

El segundo, el estilo de pensamiento no lineal, se caracteriza por una preferencia por fuentes

de información internas (sensaciones e intuición) y por procesar esta información con intuiciones internas, sensaciones y corazonadas que guían sus decisiones y acciones.

prejuicios y errores en la toma de decisiones

Cuando los gerentes toman decisiones no sólo utilizan su propio estilo, es posible que

utilicen reglas empíricas o heurísticas para simplificar su toma de decisiones.

* ERRORES DE EXCESO DE CONFIANZA. Cuando los tomadores de decisiones piensan que saben más sobre lo que hacen o mantienen visiones positivas no realistas de sí mismos y de su desempeño.
* El ERROR *DE LA SATISFACCIÓN INMEDIATA* describe a los tomadores de decisiones que tienden a querer obtener beneficios inmediatos para evitar costos. Para estos individuos, las opciones que brindan resultados rápidos resultan más atractivas que aquellas que generan resultados a futuro.
* El *efecto ancla* describe la situación en que los tomadores de decisiones se obsesionan con información inicial como punto de partida y luego, una vez fija, se equivocan en ajustar adecuadamente información posterior. Las primeras impresiones, ideas, precios y estimaciones conllevan ponderaciones injustificadas comparadas con la información recibida posteriormente.
* Cuando los tomadores de decisiones organizan selectivamente e interpretan situaciones basadas en sus percepciones equivocadas, presentan un *prejuicio de percepción selectiva.* Esto influye en qué información toman en cuenta, en los problemas que identifican y en las alternativas que desarrollan.
* Los tomadores de decisiones que buscan información que reafirma sus decisiones anteriores y desechan información que contradice sus juicios previos presentan el *prejuicio de confirmación.* Estas personas tienden a aceptar literalmente la información que confirma sus ideas preconcebidas y son críticos y escépticos con la información que pone en duda estas ideas.
* Cuando los tomadores de decisiones presentan el *prejuicio de contextualización,* resaltan ciertos aspectos de una situación y excluyen otros. Al prestar atención a aspectos específicos de una situación y resaltarlos, y al mismo tiempo minimizar u omitir otros, distorsionan lo que ven y crean puntos de referencia incorrectos.
* El *prejuicio de disponibilidad* ocasiona que los tomadores de decisiones tiendan a recordar los eventos más recientes y vívidos en su memoria. Este prejuicio distorsiona su capacidad de recordar eventos de manera objetiva y da como resultado juicios y estimaciones probabilísticas distorsionados.
* Cuando los tomadores de decisiones evalúan la posibilidad de un evento guiándose por el parecido con otro evento o series de eventos, cometen el error *de representación.* Los gerentes que cometen este error encuentran analogías y ven situaciones idénticas donde no existen.
* El error *de casualidad* ocurre cuando los tomadores de decisiones intentan darle sentido a eventos casuales; lo hacen debido a que la mayoría tiene problemas para lidiar con el azar, aunque los eventos casuales le ocurren a toda la gente y no hay algo que pueda hacerse para predecirlos.
* Cuando los tomadores de decisiones cometen el error *de los costos irrecuperables,* olvidan que las decisiones actuales no corrigen el pasado; de forma incorrecta se fijan en pérdidas anteriores de tiempo, dinero o esfuerzo en lugar de hacerlo en consecuencias a futuro. En vez de ignorar los costos irrecuperables, no los olvidan.
* Los tomadores de decisiones que rápidamente toman el crédito por sus triunfos y culpan a factores externos por los fracasos presentan un comportamiento *egoísta.*
* Por último, la *predisposición a la retrospectiva* es la tendencia de los tomadores de decisiones a creer falsamente, luego de que saben el resultado de un evento, que pudieron haberlo predicho acertadamente.

Los gerentes evitan los efectos negativos de estos prejuicios y errores de decisión al estar conscientes de ellos y al no caer en ellos. Los gerentes también deben prestar atención a cómo toman sus decisiones y a tratar de identificar la heurística que generalmente utilizan, así como evaluar críticamente qué tan adecuadas son. Por último, los gerentes podrían pedir a los que están a su alrededor que le ayuden a identificar debilidades en su estilo de toma de decisiones, e intentar superar sus debilidades.

**DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIAL**

Debido a que es lo mejor para ellos, los gerentes *desean* tomar buenas decisiones; es decir, elegir “la mejor" alternativa, implementarla y determinar si se resuelve el problema, lo cual es la razón por lo que se necesitaba la decisión. Su proceso de toma de decisiones se ve afectado

por cuatro factores: el método para tomar decisiones, el tipo de problema, las condiciones de la toma de decisiones y su estilo para tomar decisiones. Además, ciertos errores y prejuicios pueden afectar el proceso. Cada factor es definitivo para determinar cómo un gerente toma una decisión.

toma de decisiones eficaz en el mundo actual

El mundo comercial de hoy en día gira en torno a la toma de decisiones, con frecuencia riesgosas, por lo general con información incompleta o inadecuada, y bajo una intensa

presión de tiempo. ¿Qué deben hacer los gerentes para tomar decisiones eficaces en

un mundo que cambia rápidamente? Aquí le presentamos algunas pautas:

-Comprender las diferencias culturales la "mejor manera depende de los valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento de las personas involucradas"

-Saber cuándo rendirse. Cuando es evidente que una decisión no está funcionando, no tema

bajar el interruptor.

-Utilizar un proceso efectivo de toma de decisiones. Los expertos dicen que un proceso efectivo de toma de decisiones tiene estas seis características: ( 1) se enfoca en lo que es importante; (2) es lógico y consistente; (3) reconoce tanto el pensamiento subjetivo como el objetivo, y combina el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) sólo requiere la información y el análisis necesarios para resolver un problema en particular; (5) fomenta y guía la acumulación de información importante y de opiniones informadas; y (6) es sencillo, confiable, fácil de utilizar y flexible.

- Construir una organización que pueda reconocer lo inesperado y adaptarse rápidamente al entorno modificado. A tales empresas las denomina *organizaciones muy confiables* y dice que comparten cinco hábitos. (1) *No se dejan engañar* por *su éxito.* Las organizaciones deben crear entornos donde la gente se sienta segura de confiar en sus presentimientos. (2) *Confían en expertos de primera línea.* Los trabajadores de primera línea (aquellos que interactúan diariamente con los clientes, productos, proveedores, etcétera), cuentan con conocimientos de primera mano de lo que puede y no hacerse, de lo que funcionará y lo que no (3) *Dejan que las circunstancias inesperadas proporcionen soluciones.* (4) *Aceptan la complejidad.* Debido a que los negocios son complejos, estas organizaciones reconocen que "resulta complejo darle sentido a lo complejo". (5) Por último, *se anticipan, pero también reconocen sus límites.* Estas organizaciones intentan anticiparse lo más posible, pero reconocen que no pueden anticiparse a todo.