

Toma de decisiones



Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 16, usted deberá ser capaz de

Definir

los términos *decisión programada* y *no programada*.

Describir

el proceso de la toma de decisiones.

Analizar

las principales influencias de la conducta en el proceso de la toma de decisiones.

Comparar

la toma de decisiones en grupo y la toma de decisiones individual.

Identificar

los diversos métodos que los administradores pueden utilizar para estimular la creatividad en la toma de decisiones grupales.

Toma de decisiones. ¿Es usted tan bueno como piensa?

Pat Jones siempre se ha considerado una persona competente y eficaz en la toma de decisiones. Como vicepresidenta de recursos humanos de una empresa mediana de manufactura, ha desarrollado y aplicado su propio método de solución de problemas. Generalmente trataría de apagar un incendio identificando el problema al que se enfrenta, hablando con los empleados que plantearon el problema, analizarlo con los datos disponibles que tuviera más a mano (o a tecla de su PC) y luego resolver el problema rápidamente; entonces se dirigiría a apagar el siguiente incendio. Ella cree que la mayoría de sus decisiones han sido cuidadosas y han funcionado razonablemente bien; al menos eso es lo que se ha dicho al paso de los años. Recientemente Jones ha empezado a reconsiderar qué tan buena ha sido en eso. Su supervisor le ha pedido que sea capacitadora líder en un programa de instrucción de un día diseñado para ayudar a los empleados y administradores de su compañía, integrada por 200 personas, a mejorar sus habilidades para tomar decisiones. Como preparación para el programa Jones revisó varios libros, fuentes en línea y ejercicios de capacitación diseñados con el fin de mejorar la toma de decisiones administrativas y la forma de resolver los problemas. Para su sorpresa, descubrió que toma la mayoría de sus decisiones en forma ilógica y sin analizar detalladamente el problema o las alternativas; al tratar este asunto encontró que existen varias prácticas que funcionan mejor que las suyas cuando se trata de tomar decisiones, entre las que se incluyen:

1. Establecer las metas y objetivos específicos de la organización y medir los resultados.
2. Identificar los problemas que impiden la realización de estas metas y objetivos.
3. Desarrollar múltiples alternativas para resolver estos problemas.
4. Evaluar las alternativas y elegir la que más se acerque a la optimización de los objetivos.
5. Implementar la decisión utilizando una comunicación eficaz.
6. Medir y evaluar la decisión periódicamente.

Después de preparar el seminario de capacitación, Jones se comprometió consigo misma a tratar de predicar con el ejemplo, siendo más metódica y meticulosa en el futuro cuando deba enfrentar problemas y tomar decisiones difíciles.

Fuentes: "Do You Manage by the Numbers? Be Careful if You Do: Your Data May Be Playing Tricks on You", *Inc.*, noviembre de 2006, pp. 59-60; Ben R. Newell, Tim Rakow, Nicola J. Weston y David R. Shanks, "Search Strategies in Decision Making: The Success of 'Success'", *Journal of Behavioral Decision Making* 17, núm. 2, 2004, pp. 117-138; Paul C. Nutt, "Context, Tactics and the Examination of Alternatives during Strategic Decision Making", *European Journal of Operation Research*, julio de 2000, pp. 159-186; Bob Gunn, "Decisions, Decisions", *Strategic Finance*, enero de 2000, pp. 14-16, y Paul C. Nutt, "Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practices", *The Journal of Management Studies*, enero de 2000, pp. 77-91.

Este capítulo se enfoca en la toma de decisiones administrativas. La calidad de éstas es la medida de la eficacia del administrador,¹ por lo tanto, la exposición de los capítulos anteriores lleva lógicamente a un análisis de este tema, esto es, hemos visto que la gente se conduce como *individuo* y como miembros de *grupos*, dentro de una *estructura organizacional* y se *comunica* por muchas razones; una de las más importantes es la toma de decisiones. Como Pat Jones se percató en el apartado inicial, tomar decisiones eficaces puede ser un proceso complejo que depende de todas las habilidades y capacitación que posea un administrador; por consiguiente, en este capítulo se analiza la toma de decisiones según la manera en que la llevan a cabo las personas como consecuencia de la información que reciben a través de una estructura organizacional y de la conducta de otros individuos y grupos importantes.

Tipos de decisiones

Aunque los administradores de las diversas organizaciones pueden estar separados por antecedentes, estilos de vida y distancia, tarde o temprano todos deben tomar decisiones.² Como se ha analizado a lo largo del libro, el debate acerca de si deben alentar a los subordinados a participar en la toma de decisiones aún continúa.³ De igual forma, según el tamaño y la complejidad técnica de la organización en general, las oportunidades de hacer que los subordinados participen

en el proceso de decidir puede variar;⁴ sin embargo, sin importar las variaciones organizacionales y el grado de participación de los empleados, los administradores son, en última instancia, los responsables de los resultados de las decisiones, es decir, ellos enfrentan situaciones que incluyen diversas alternativas y, para decidir deben compararlas y evaluar el resultado.

En esta sección vamos más allá de una definición general de decisión. Además, de entre las formas que los especialistas han desarrollado para clasificarlas (en general todas son similares, pero difieren principalmente en la terminología), utilizaremos el sistema ampliamente adoptado que sugirió Herbert Simon;⁵ él distingue entre dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

Decisiones programadas

Procedimientos específicos formulados para problemas repetitivos y rutinarios.

Decisiones no programadas

Decisiones que se requieren en problemas de administración únicos y complejos.

1. **Decisiones programadas.** Si una situación en particular ocurre con frecuencia, generalmente se puede diseñar un procedimiento de rutina para resolverla; por lo tanto, las decisiones se *programan* de acuerdo con el grado en que los problemas son repetitivos y rutinarios y se desarrolla un procedimiento definitivo para manejarlos.
2. **Decisiones no programadas.** Las decisiones son *no programadas* cuando son nuevas y no estructuradas. No existe un procedimiento establecido para manejar el problema, ya sea porque antes no había surgido exactamente en la misma forma o porque es complejo o muy importante; dichos problemas merecen un tratamiento especial.

Estas dos clasificaciones, aunque amplias, hacen distinciones importantes. Por un lado, los administradores organizacionales enfrentan una gran cantidad de decisiones programadas en sus operaciones diarias, las cuales se deben manejar sin emplear recursos innecesarios de la organización; por otro lado, las no programadas se deben identificar como tales en forma apropiada porque constituyen la base para distribuir miles de millones de dólares de recursos en la economía cada año. En la tabla 16.1 se dividen los distintos tipos de decisiones, con ejemplos de cada tipo en las diferentes organizaciones; se indica que las programadas y las que no lo son se aplican a problemas distintos y requieren diferentes procedimientos.

Desafortunadamente, sabemos muy poco acerca del proceso humano de las no programadas.⁶ Por lo común, para tomar decisiones programadas los administradores utilizan reglas, procedimientos operativos estándar y los procedimientos específicos para el manejo de problemas que desarrolla la estructura de la organización; más recientemente los investigadores de operaciones desarrollaron modelos matemáticos que han facilitado la toma de dichas decisiones. En contraste, los administradores toman las decisiones no programadas por medio de

TABLA 16.1
Comparación de tipos de decisiones

	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Problema	Frecuente, repetitivo, rutinario. Mucha certidumbre respecto a las relaciones de causa y efecto.	Novedoso, no estructurado. Mucha incertidumbre respecto a las relaciones de causa y efecto.
Procedimiento	Dependencia de las políticas, reglas y procedimientos definitivos.	Necesidad de creatividad, intuición, tolerancia a la ambigüedad, solución creativa de problemas.
Ejemplos:		
Empresa de negocios	Pedidos periódicos de inventario.	Diversificación a nuevos productos y mercados.
Universidad	Promedio de calificación necesario para buena posición académica.	Construcción de nuevas instalaciones de salones.
Cuidados médicos	Procedimiento para admisión de pacientes.	Compra de equipo experimental.
Gobierno	Sistema de méritos para la promoción de los empleados estatales.	Reorganización de dependencias gubernamentales estatales.

CO EN LA PRÁCTICA

Enamorarse de la tecnología



Es fácil que los administradores se enamoren de la tecnología. Es fácil admirarla por lo que es, así como por las incuestionables ganancias en la productividad que hace posible, pero también es importante (de hecho, es más importante) evaluar el valor real que entrega. El valor real posible de la tecnología no se notará a menos que permita a los administradores mejorar la calidad de sus decisiones, es decir, debe ayudarlos a utilizar su experiencia para tomar las que son importantes en sus áreas y para permitirles que las que tomen sean mejores. El reto para mejorar la calidad de las decisiones es difícil para los sistemas de información corporativos. El primer reto es determinar qué información es pertinente; una vez determinada, se debe dirigir a los administradores que la requieran. Finalmente, todas estas actividades deben lograrse con tanta rapidez y rentabilidad como sea posible; lo que sigue son algunos ejemplos de sistemas de respaldo de decisiones que mejoran su calidad y utilizan todo el potencial de la tecnología.

Sabre, una empresa de 2 600 millones de dólares que proporciona soluciones de tecnología para la industria de viajes, desarrolló el programa de software Aircrews para American Airlines, el cual ayuda a la aerolínea a hacer asignaciones de tripulaciones para sus 4 000 vuelos diarios de un conjunto de 30 000 miembros de tripulación. El sistema asigna las tripulaciones evaluando variables como su ubicación, horas de vuelo, clima, reglas sindicales y regulaciones federales; entre todo eso hay de 20 a 30 millones de variables para decidir la asignación de vuelo de una tripulación, lo que resulta en miles de millones de combinaciones. Es evidente que no se puede hacer en forma manual, de hecho, se necesita generar 20 millones de parejas para llegar a una decisión óptima.

Además de hacer asignaciones de vuelos diarios y semanales, el sistema también va a futuro para ayudar a determinar las necesidades de personal a largo plazo durante un periodo de cinco años. Ha funcionado tan bien que otras organizaciones lo han adquirido, entre ellas Federal Express, US Air, British Airways y Delta Airlines; ha ahorrado a American Airlines más de 20 millo-

nes de dólares y se espera que ahorre aún más a las otras aerolíneas.

AES, una productora de electricidad de rápido crecimiento de Arlington, Virginia, creó un método único para compartir información dentro de la compañía. Se anima a los 50 000 empleados a que utilicen la tecnología de la información y la comunicación (correo electrónico, correo de voz, etc.) para contactar a cualquiera de los empleados en cualquier momento; debido a la inexistencia de jerarquías, no aplica restricciones formales acerca de con quién hablar de ciertos tipos de información. La meta principal es recopilar información rápidamente para que se puedan tomar las decisiones justo a tiempo.

Otras compañías han tomado medidas similares para aprovechar la tecnología con el fin de mejorar la velocidad y la calidad de la toma de decisiones. Para atender mejor a sus clientes a nivel mundial, Oracle creó una enorme base de datos de soluciones anteriores a los problemas de servicio a clientes; para reducir el número de defectos en su manufactura, Honeywell estableció una base de datos en toda la compañía para almacenar todas sus estadísticas de producción; en Corning's Optical Fiber Group, un equipo de análisis competitivo busca constantemente datos en internet con el fin de reunir información para su futura dirección estratégica.

Los breves ejemplos que se proporcionan dirigen nuestra atención al enorme valor potencial de la tecnología para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de las decisiones administrativas; y finalmente, es con base en estos criterios con los que debe evaluarse el valor de la tecnología en la toma de decisiones, y no con base en el brillo que ésta pudiera tener.

Fuentes: James Surwiecki, "Mass Intelligence", *Forbes* 173, núm. 11, 24 de mayo de 2004, p. 48; David Sandahl y Christine Hewes, "Decision Making at Digital Speed", *Pharmaceutical Executive*, agosto de 2001, pp. 62-68; Clinton Wilder, "Sabre to Open Internet Marketplace for Travel Providers", *Information Week*, 6 de marzo de 2000, p. 29, y "NCR Launches DSS for ISP Care", *America's Network*, 15 de abril de 1998, p. 45.

procesos generales de solución de problemas, juicio, intuición y creatividad.⁷ Para manejar esos problemas ambiguos se pueden utilizar las relaciones informales entre los administradores, así como las formales.⁸ Por ejemplo, varios estudios han sugerido que las organizaciones japonesas pueden ser muy eficaces al procesar información y actuar confiando en una interacción no planeada en torno a los problemas, en lugar de en procedimientos y maneras formales de resolverlos. A la fecha, los avances en la tecnología moderna no han ayudado a mejorar la toma de decisiones no programadas tanto como lo han hecho con la de las programadas.⁹ En el apartado anterior de "CO en la práctica" se menciona que aunque se han hecho algunos avances, especialmente respecto a las programadas, debemos ser cuidadosos al evaluar las contribuciones de la tecnología a la toma de decisiones.

Lo ideal sería que la alta administración se preocupara sobre todo por las decisiones no programadas y que los administradores de nivel inferior lo hicieran por las programadas; los de nivel medio de la mayoría de las organizaciones se concentran principalmente también en éstas, pero en algunos casos participan en las no programadas. En otras palabras, la naturaleza, la frecuencia y el grado de certidumbre que rodea un problema deben dictar a qué nivel administrativo se debe tomar la decisión.

Evidentemente, en las organizaciones donde la alta administración dedica mucho tiempo y esfuerzo en la toma de decisiones programadas surgen problemas. Un resultado desafortunado es que se descuida la planeación a largo plazo, es decir, cuando esta planeación se subordina a otras actividades, ya sea que la organización tenga problemas o sea exitosa. El éxito justifica continuar las políticas y prácticas que lo consiguieron, pero si la organización experimenta dificultades, sus problemas actuales se vuelven prioritarios y ocupan el tiempo de la alta administración. En cualquier caso, el resultado es el descuido de la planeación a largo plazo, lo que generalmente lleva a poner demasiado énfasis en el control en el momento presente y, por consiguiente, a delegar menos autoridad en los niveles inferiores de la administración. Esto a menudo tiene efectos adversos en la motivación y satisfacción de los empleados.

Proceso de toma de decisiones

Decisión

Medio de lograr algún resultado o solucionar algún problema; efecto de un proceso influenciado por muchas fuerzas.

Las **decisiones** se deben considerar como medios y no como fines. Son *mecanismos organizacionales* con los que se trata de lograr un estado deseado; son, de hecho, una *respuesta de la organización* a un problema. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico en el que influye una multitud de fuerzas; aunque este proceso se representa en la figura 16.1, no es un procedimiento fijo, es decir, es secuencial más que una serie de pasos,¹⁰ lo que nos permite examinar cada elemento en el curso normal que lleva a una decisión.

La figura 16.1 es más aplicable a las decisiones no programadas que a las programadas. Los problemas que ocurren con poca frecuencia, que implican mucho riesgo y cuyo resultado es muy incierto requieren que el administrador realice todo el proceso; para los que ocurren con frecuencia no es necesario hacerlo, ya que si se establece una política para manejarlos, los administradores no necesitan desarrollar y evaluar alternativas cada vez que surge un problema de este tipo.

FIGURA 16.1
Proceso de toma de decisiones

