

# La toma de decisiones gerenciales

Los gerentes en todos los niveles jerárquicos deben tomar decisiones y este proceso involucra a todas las funciones administrativas básicas. El hecho de que la esencia del trabajo del administrador en una organización reside en tomar decisiones no implica que ello lleve mucho tiempo, que sea complejo o resulte evidente para quien lo observa (Robbins y Coulter, 2015). Tomaremos como base de estudio el caso Hospital del Prado que les facilitará la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo.

≡ La toma de decisiones gerenciales

≡ Referencias

# La toma de decisiones gerenciales

---

## Caso de estudio

### HOSPITAL DEL PRADO

#### Su historia

El Hospital del Prado fue fundado en 1946 por el Dr. Juan Raúl Hansem con el objetivo de ofrecer en Rosario, un servicio médico de alta jerarquía profesional dentro de una máxima prestación de servicio.

En el año 2015 los dueños del hospital iniciaron con un sueño, y era poder abrir un nuevo centro de alta complejidad en la zona norte de la ciudad, con el fin de poder satisfacer ese sector que viene con una demanda creciente. En el año 2019 parte de este sueño se concretó; adquirieron un terreno de 5 hectáreas en donde se construirá el nuevo centro médico que se prevé estará terminado en el año 2023.

#### Reunión de dirección: diciembre 2018

Los directores se reunieron el 15 de diciembre de 2018, a la famosa y tradicional reunión de planificación para el año siguiente. El tema eje en esta reunión tuvo que ver con la decisión de expansión y en consecuencia, la apertura del nuevo centro de alta complejidad en zona norte. Principalmente, fue en esa reunión donde se evaluaron las alternativas para la adquisición del terreno en zona norte. En esta reunión se produjo un clima de tensión y la toma de decisiones se tornó un proceso complejo ya que para llegar a la

decisión, se han presentado durante el proceso, numerosos conflictos, relacionados al estilo de toma de decisiones de cada uno de ellos, y esto ha provocado importantes enfrentamientos. Los Directores de la familia Hansem tienen una importante carga emocional a la hora de tomar decisiones, ya que el hospital ha sido fundado por su abuelo, y cada decisión, los lleva a pensar en no defraudarlo, y en qué hubiera hecho él, si estuviera vivo., aunque por otro lado, son personas que se caracterizan por basarse en su intuición ya que llevan muchos años en el negocio hospitalario, y pocas veces han fracasado, pero están convencidos que es imposible tener la certeza absoluta de que las cosas van bien. El resto de los Directores, toman las decisiones basadas en los números y en hacer del hospital un negocio rentable, ellos necesitan de toda la información y certezas para poder decidir y no admiten la falta de éstas para decidir.

La decisión de abrir un nuevo centro de alta complejidad, es una decisión que nunca antes se había tomado y los directores Hansem han intentado con insistencia, hacerles ver al resto de los directores que al ser algo que nunca antes se ha hecho, implica que es imposible disponer de toda la información y certeza para desarrollarla. A pesar de la insistencia de ellos, resultó muy difícil sacar al resto de los directores de su posición. Por otro lado, en la misma reunión, uno de los directores planteó que el nuevo centro no debía estar ubicado en zona norte, sino en zona sur presentando una serie de argumentos, aún mejores que los que se habían mostrado oportunamente, sobre los cuáles se había decidido que el centro fuera en zona norte. A pesar de todos esos argumentos, tres de los seis gerentes, estaban absolutamente en contra de cambiar la decisión ya que se encontraban demasiado avanzados en el proceso.

Dados los numerosos intentos por acordar las decisiones, y su consecuente fracaso, se decidió llamar a consultor especialista en toma de decisiones y creatividad.

Cuando el consultor se presentó en la organización para llevar adelante la reunión con los directores y guiarlos hacia una toma de decisión efectiva, lo primero que les dijo fue que para poder funcionar como equipo y poder tomar buenas decisiones, es necesario que puedan entenderse entre ustedes, comprender que cada uno tiene valores y creencias distintas, y que desde allí, desde lo que son sus convicciones y creencias, operan y toman decisiones; poder comprender desde dónde el otro dice lo que dice, es la base para poder comunicarse de manera efectiva, y en conclusión poder tomar decisiones asertivas en equipo. Por otro lado, el consultor, hizo hincapié, que si bien no tenemos toda la información que deseáramos, con la que tenemos, sumado al instinto de su experiencia, es posible tomar excelentes decisiones.

Mientras el consultor hablaba, uno de los directores dijo en tono muy enojado: “Entiendo todo lo que decís, y es muy bueno, pero cómo puede ser que yo estoy presentando las evidencias del por qué la decisión sería más efectiva, si abrimos en zona norte, y esta gente no lo quiere ver”. Allí fue cuando el consultor, les explicó

que muchas veces, a pesar de estar avanzados en un proceso de decisión, vemos algo que hasta el momento no habíamos visto, y que eso que vemos puede llegar a ser el motivo por el cual nuestro proyecto fracase, es por esto que no podemos ser ciegos a esto, debemos investigar, buscar más información, y si es necesario dar marcha atrás, antes que sea tarde.

A partir de esto, fue que se puso sobre la mesa toda la información disponible y realizaron un análisis FODA respecto a cada uno de los proyectos (zona norte y zona sur), junto con una lluvia de ideas, para poder tomar la decisión que sea más efectiva para la empresa.

## Racionalidad en la toma de decisiones

Suele decirse que para que la toma de decisiones sea efectiva, debe ser racional. Allí surgen los interrogantes: ¿qué es la racionalidad? y ¿cuándo una persona piensa o decide racionalmente?

La gente que actúa racionalmente trata de alcanzar un objetivo o meta a través de una acción, pero debe tener muy claro los diferentes cursos de acción alternativos ante las limitaciones existentes (Koontz et al., 2008).

Tener la racionalidad absoluta no es frecuente, sobre todo en la administración, debido a varias cuestiones:

- Las decisiones que deben operar a futuro, siempre contienen un grado de incertidumbre;
- Pensar en todas las alternativas posibles para el cumplimiento de una meta es muy difícil, en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades de llevar a cabo algo que nunca se ha hecho antes;
- A su vez, en la mayoría de los casos es imposible analizar todas las alternativas, aun contando con las técnicas y las computadoras más recientes (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008).

Si volvemos al caso Hospital del Prado, podemos observar que parte de los problemas que se presentaron entre los directores en el proceso de decidir abrir el nuevo centro, se relaciona a que muchos de ellos entendían la necesidad de contar con toda la información y la certeza para poder decidir. En esa reunión, pudieron ver con evidencias que no es factible tener la racionalidad absoluta, porque resulta imposible disponer de toda la información que nos puede asegurar el éxito en una decisión. La idea de abrir un centro nuevo, es algo que nunca se hizo, no existen estadísticas, ni números del pasado que puedan avalar los hechos del futuro, dar tranquilidad y seguridad de que la decisión no va a fracasar.

## **Racionalidad limitada o acotada**

Un administrador, gerente (propietario, socio, etc.) debe conformarse con la racionalidad limitada o acotada (Koontz et al., 2008). Es decir que las limitaciones de información, tiempo y certeza disminuyen la racionalidad, aunque muchas veces un administrador trate de ser absolutamente racional. Dado que los administradores no pueden ser absolutamente racionales en la práctica, muchas veces su aversión al riesgo (su deseo de seguridad) interfiere con la obtención de la mejor solución en algunas circunstancias.

Herbert Simon (citado en Koontz et al., 2008) llamó satisfacer al curso de acción que se elige y que es satisfactorio o apropiado en función de las circunstancias.

En el caso Hospital del Prado, esto fue uno de los puntos que los directores Hansem trataron de mostrar al resto de los directores; intentaron mostrarles que si se pretende disponer de toda la información y certeza para llevar adelante este proyecto, prácticamente será imposible lograrlo.

## **La toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre o riesgo**

Tomar una decisión en condiciones de certeza implica que se conoce con certeza lo que va a ocurrir (es poco probable que se dé este estado dentro de las organizaciones). La condición más probable en la que toma decisiones el administrador es en condición de incertidumbre, cuando no posee mucha información

confiable, o en condición de riesgo, cuando asume cierta probabilidad de ocurrencia de un evento determinado (Robbins y Coulter, 2015).

## **Toma de decisiones y la intuición**

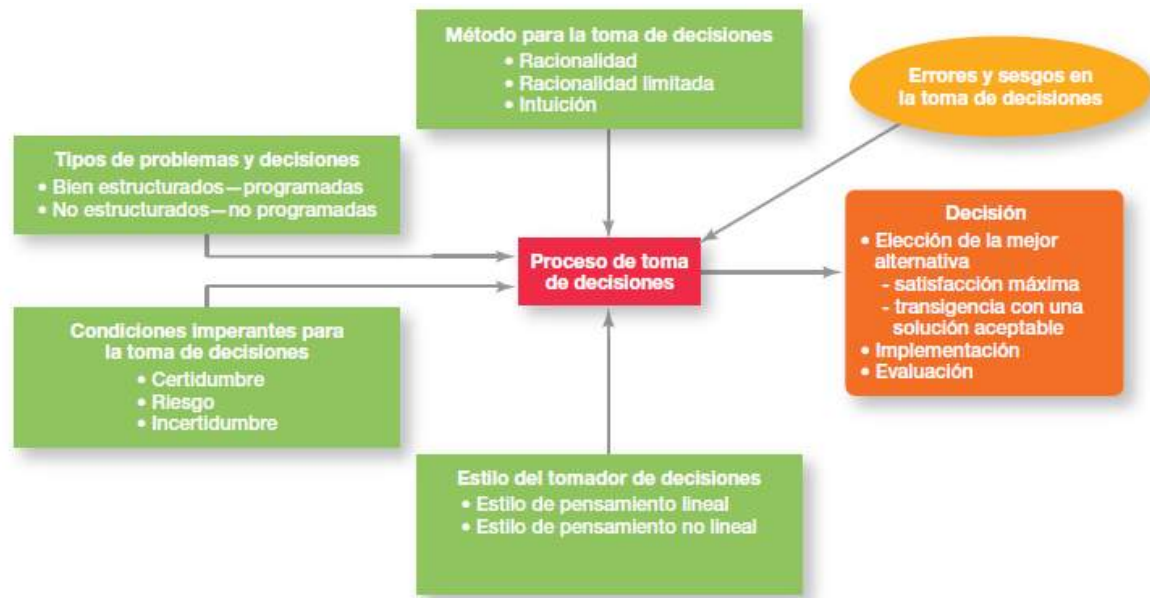
Cuando los gerentes toman decisiones basados en la intuición, se basan en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Este tipo de decisiones se puede completar con los modelos racionales o racionales limitados. Los estudios han demostrado que los gerentes que toman decisiones involucrando sus sentimientos y emociones suelen tener un mejor desempeño en sus actividades (Robbins y Coulter, 2015).

Si volvemos al caso Hospital del Prado, podemos ver que dadas las características y estilos de directores y de sus pensamientos, esto es factible. Si bien este mix complejiza la toma de decisiones, cuando se logran, las mismas son más ricas y asertivas, ya que consideraron tanto la información y los datos concretos desde la racionalidad de algunos de los directores, sin dejar de lado la parte emocional, sentimientos y experiencia, que en la actualidad, es un punto más que importante para tomar decisiones.

## **Toma de decisiones y el papel de la administración basada en evidencia**

Los administradores toman decisiones basados en evidencias, esto implica el uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa. Los elementos fundamentales a considerar son: la pericia y el criterio de quien toma la decisión; la forma en que evaluó la evidencia externa; las opiniones, preferencia y valores de aquellos que se verán afectados por la decisión; y los factores organizacionales internos (Robbins y Coulter, 2015).

## **Figura 1: Toma de decisiones gerenciales**



**Fuente:** Robbins y Coulter, 2014, p. 176.

La presente muestra una descripción general de la toma de decisiones gerenciales.

## La toma de decisiones eficaz en el mundo actual

En la actualidad, el mundo de las empresas gira a partir de los procesos de toma de decisiones, los cuales en general, tienen asociados muchos riesgos, contando, la mayoría de las veces, con información que no es correcta o muchas veces incompleta.

El mundo en el que vivimos, la globalización, la existencia de las redes sociales, los mercados que cambian de un día para el otro, la facilidad que tiene la competencia de ingresar a un mercado, y así mismo salirse, han tornado que la toma de decisiones en la actualidad, sea algo compleja. Poder salir adelante en este contexto cambiante, implica que los gerentes deben adecuarse a esta realidad. La toma de decisiones es casi permanente, y las malas de decisiones pueden llegar a implicar altísimos costos para las organizaciones.

En la actualidad existe un innovador tipo de pensamiento que influye directamente en la toma de decisiones eficaces, y se conoce con el nombre de pensamiento de diseño.

## **Pautas generales para la toma eficaz de decisiones**

En la actualidad un gerente es evaluado en su desempeño en función a qué tan eficaces son las decisiones que toma.

A continuación presentaremos una serie de pautas que les brindará herramientas a los gerentes para tomar decisiones más efectivas:

### **Comprender las diferencias culturales**

Sin importar en qué parte del mundo se encuentre, todos los gerentes quieren desarrollar la habilidad para tomar buenas decisiones, para lo cual, será necesario poder conocer cuáles son las creencias o patrones de comportamiento que existen en cada cultura.

### **Crear estándares para la toma efectiva de decisiones.**

Tomar decisiones asertivas implica basarse en información y tomar en cuenta todo tipo de alternativas que sean realmente posibles y que no provoquen ningún tipo de conflictos de intereses.

### **Darse cuenta cuándo es el momento de rendirse.**



Los gerentes no deben tener miedo a dar marcha atrás cuando vienen observando que la decisión tomada no está siendo efectiva o generando los resultados deseados. Aferrarse a decisiones que no están funcionando, por el sólo hecho de sostenerlas, no funciona en el entorno cambiante actual, en el que están inmersas las organizaciones.

### **Utilizar un proceso de toma de decisiones efectivo.**

Para que un proceso de toma de decisiones sea eficiente, es fundamental que cumpla con una serie de características que se mencionan a continuación:

- Deben estar enfocadas en aquello realmente relevante.
- Deben tener lógica y caracterizarse por su consistencia.
- Es necesario que se basen en información tanto objetiva como subjetiva, combinando los pensamientos analíticos como los intuitivos.
- Deben solicitar exclusivamente información específica para resolver una determinada situación.
- Deben motivar a conseguir datos que sean acordes a la situación y opiniones que tengan sustento para darse.
- La simpleza, la confiabilidad, la flexibilidad y la facilidad de uso, son otras de las características necesarias para que las decisiones sean efectivas.

### **Dar lugar a una empresa que sea capaz de identificar aquellos cambios no pensados en el contexto y adecuarse a ellos.**

Las empresas que cumplen con esto son empresas que son altamente confiables y presentan las siguientes características:

- No permiten que su propio éxito las engañe. Le prestan especial atención a sus fracasos y están atentos a todos los errores, por más mínimos que sean, actuando de manera expeditiva, ante todo lo que no vaya resultando según sus expectativas.
- Se basan en las opiniones de expertos que trabajan en la primera línea, es decir que tienen en cuenta la opinión de aquellas personas que están en la base de la pirámide, los que trabajan en el día a día con los clientes, proveedores, productos, etc.

- Dan lugar a que las soluciones surjan de las mismas situaciones que no se esperaban.
- Miran de manera positiva la complejidad de cada situación, entendiendo que los negocios son en sí mismos complejos y por lo tanto para poder entender su funcionamiento, se necesita de la misma complejidad.
- Son capaces de anticiparse a los resultados que se pueden presentar pero también se preocupan por reconocer sus límites ante situaciones que no son posibles de ponderar o calcular.

Si volvemos al caso Hospital del Prado, podemos observar que el rol del consultor fue darle herramientas para poder tomar decisiones efectivas, para lo cual tuvo en cuenta algunas de estas pautas, que se explican a continuación:

- **Comprender las diferencias culturales:** esta pauta fue tomada en cuenta por el consultor cuando les explicó que para poder funcionar como equipo y poder tomar buenas decisiones, es necesario que puedan entenderse entre ustedes, comprender que cada uno tiene valores y creencias distintas, y que desde allí, desde lo que son sus convicciones y creencias, operan y toman decisiones; poder comprender desde dónde el otro dice lo que dice, es la base para poder comunicarse de manera efectiva, y en conclusión poder tomar decisiones asertivas en equipo.
- **Darse cuenta cuándo es el momento de rendirse:** Cuando uno de los Directores manifestó enojado, que él tenía otra propuesta con evidencias, pero que nadie lo escuchaba, el consultor aprovechó esa oportunidad para explicarle que muchas veces, a pesar de estar avanzados en un proceso de decisión, vemos algo que hasta el momento no habíamos visto, y que eso que vemos puede llegar a ser el motivo por el cual nuestro proyecto fracase, es por esto que no podemos ser ciegos a esto, debemos investigar, buscar más información, y si es necesario dar marcha atrás, antes que sea tarde.
- **Utilizar un proceso de toma de decisiones efectivo:** lo que hicieron con el consultor fue poner sobre la mesa toda la información disponible y realizar un análisis FODA respecto a cada uno de los proyectos (zona norte y zona sur), junto con una lluvia de ideas, para poder tomar la decisión que sea más efectiva para la empresa.

## El pensamiento de diseño y la toma de decisiones

Dadas las características del mundo actual en el que vivimos, los gerentes que en general están acostumbrados a tomar decisiones mediante el uso de la razón, no obstante, deberían comenzar a pensar que tal vez existan otras opciones que pueden llegar a ser más eficaces.

El pensamiento de diseño ha sido descrito en términos de “abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño” (Robbins, y Coulter, 2015, p.178). No todos los gerentes se enfrentan a cuestiones relacionadas al diseño de productos o procesos, pero si son capaces de adquirir este tipo de pensamientos podrán tomar mejores decisiones.

El primer paso de este tipo de pensamiento es que una vez identificado el problema o situación a resolver, los gerentes deben hacer frente al mismo a través de un trabajo de colaboración e integración para poder comprender de manera profunda la situación además de tomar en cuenta no solo los aspectos racionales sino que también deben darle importancia a los factores emocionales. Por otro lado, es importante destacar que en este tipo de pensamiento, el gerente se sale de lo que es el formato tradicional de pensamiento según la escuela de administración, y debe pensar diferente; por ejemplo preguntarse ¿cuál sería una forma cien por ciento diferente que rompa con las estructuras de los mercados y que todavía no exista? Este tipo de pensamiento nos lleva a ser más flexibles y poder generar nuevas ideas a partir de mirar cosas diferentes, no obstante no implica dejar de lado el pensamiento racional, sino complementarlo.

A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

Cuando hablamos de que los gerentes no deben tener miedo a dar marcha atrás cuando vienen observando que la decisión tomada no está siendo efectiva o generando los resultados deseados, nos referimos a que deben

\_\_\_\_\_, como una de las pautas para tomar decisiones efectivas.

Escriba su respuesta aquí

SUBMIT

Las pautas que les brinda herramientas a los gerentes para tomar decisiones más efectivas son en total:

☐ Cinco.

☐ Cuatro.

☐ Seis.

☐ Ocho.

SUBMIT

# Referencias

---

**Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M.** (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

**Robbins, S. y Coulter, M.** (2015). *Administración*. México: Pearson.