

# La toma de decisiones

Para abordar este contenido, y antes de comenzar a hablar sobre el proceso de decisiones, es útil comprender que el administrador es el responsable de que las cosas se lleven a cabo. Para ello, debe planificar y elegir cursos de acción, debe decidir. La toma de decisiones es una de las actividades más importantes del gerente, quien involucra su accionar con el de todos los miembros de la estructura.

Tomaremos como base de estudio el caso Hospital de Prado que les facilitará la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo.

- ≡ La toma de decisiones
- ≡ Tipos de decisiones
- ≡ Estilos de toma de decisiones
- ≡ Referencias

# La toma de decisiones

---

## 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.

A partir de entonces, convencidos y comprometidos con esta filosofía de trabajo, el hospital fue creciendo paso a paso, incorporando nuevas tecnologías, equipamiento, infraestructura y modernos servicios acompañando el avance y la especialización de las ciencias de la salud.

El hospital cuenta con un número total de 308 camas de internación general a las que se suman 34 de terapia intensiva y 18 de unidad coronaria y 32 de terapia neonatal. Además, cuentan con 28 camas en hospital de día, y sala de quimioterapia ambulatoria con 6 boxes individuales y 9 sillones de quimioterapia.

Ofrece, además, los servicios de 180 consultorios externos, cubriendo todas las especialidades médicas y auxiliares, con un importante desarrollo científico y tecnológico con aplicación de modernos métodos de diagnóstico y tratamiento.

El plantel de personal está compuesto por 400 médicos, 100 residentes y 1100 empleados.

A la tradicional infraestructura se le sumó un moderno edificio de 8.000 m<sup>2</sup> de superficie que cuenta con 10 quirófanos, una moderna sala de cuidados intensivos, área de Partos, Neonatología y Terapia Pediátrica. También cuenta con un área de habitaciones VIP (equipadas para el mayor confort) lo que hace más placentera la estadía del enfermo

El Hospital Del Prado ha permanecido en la vanguardia de la atención del enfermo y el cuidado de la salud. A la excelencia de los profesionales especialistas y la más avanzada tecnología se le suman un adecuado acompañamiento de enfermería especializada y el estricto cumplimiento de normas biomédicas y de higiene, que respaldan al Hospital Del Prado como institución médica confiable y segura.

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. Cabe aclarar que el proceso de decisión para la adquisición del terreno no fue fácil, primero hubo que tomar la decisión de expandir la empresa abriendo un nuevo centro de alta complejidad, luego realizaron un estudio de mercado y demográfico de la ciudad, el cual reportó que en los últimos 5 años, el 10% de la población ha migrado hacia la zona norte de la ciudad, surgiendo así la necesidad de instalar un hospital en dicho sector ya que el crecimiento proyectado es altísimo. Por otro lado, una vez obtenida la información del estudio de mercado, y demográfico realizado, se comenzó a buscar terrenos de diferentes dimensiones en zona norte que no superen las 6 hectáreas pero que tampoco sean inferiores a 4, y que estén dentro del rango de presupuesto estimado; las personas encargadas de buscar los terrenos presentaron ante la Dirección tres terrenos que cumplían con los requerimientos establecidos, con el fin que los mismos analicen la relación entre el precio de cada uno de ellos versus los beneficios de la localización del mismo. A pesar de tener mucha información, para tomar la decisión y seleccionar qué terreno comprar, contrataron un equipo de ingenieros que se encargó de hacer el estudio técnico de los mismos.

El hospital cuenta con un comité directivo, formado por seis directores, dos de ellos pertenecientes a la familia Hansem, y los otros cuatro, son personas que ingresaron hace muchos años y han ido creciendo junto al hospital, ganándose, por su excelente desempeño, el puesto de director. Cabe destacar, que cuando hablamos de que el proceso de decisión no ha sido fácil, además de hablar de la cantidad de pasos que han tenido que seguir los directores 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. El resto de los directores, toman las decisiones basadas en los números y en hacer del hospital un negocio rentable, y dada las diferentes prioridades, se generan los conflictos por un choque de intereses.

## El proceso de toma de decisiones

El administrador - gerente tiene que cumplir distintos roles, como ya hemos visto, pero para muchos autores de administración, el principal rol es el de tomador de decisiones.

El proceso de toma de decisiones surge del análisis de un problema o situación que tiene más de una alternativa de solución. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye el núcleo central de la planeación. Para realizar un plan, se debe tomar previamente una decisión, ya sea un compromiso de recursos, dirección o imagen. Para los administradores, la toma de decisiones es su actividad primordial, ya que permanentemente deben determinar qué hacer, quién lo hará, cuándo, dónde lo hará y, en algunas ocasiones, hasta cómo se lo hará. No se debe considerar que la toma de decisiones es solo un paso dentro del proceso administrativo, ya que rara vez una decisión o curso de acción puede mirarse en forma aislada, puesto que debe estar relacionada con otros planes. Si nos remitimos al caso Hospital del Prado podemos ver que la decisión de expandirse como negocio, implicó como primera medida, y como parte de la primera decisión trascendental, poder elegir entre las diferentes opciones de terrenos que se presentaban, teniendo en cuenta las variables definidas como requerimientos.

Los gerentes de cualquier organización están permanentemente tomando decisiones, es decir eligiendo entre diferentes cursos de acción. Aunque suele parecer tan simple como elegir qué hacer, tomar decisiones es un proceso, y como tal requiere de una serie de pasos para poder lograrlo. Consideremos en detalle los pasos del proceso de toma de decisiones:

La necesidad de tomar una  
decisión surge de la

Identificación del problema o situación problemática

identificación de una brecha entre la situación la actual y la situación efectivamente deseada.

Definición de objetivos o metas de resolución del problema.

Implica evaluar y analizar cuál es el problema a resolver para de allí poder determinar cuáles son los objetivos o metas que se quieren alcanzar.

Obtención de información relevante en función de la situación o del problema.

En esta etapa, con la información obtenida se puede reformular el problema o los objetivos.

## Búsqueda de alternativas

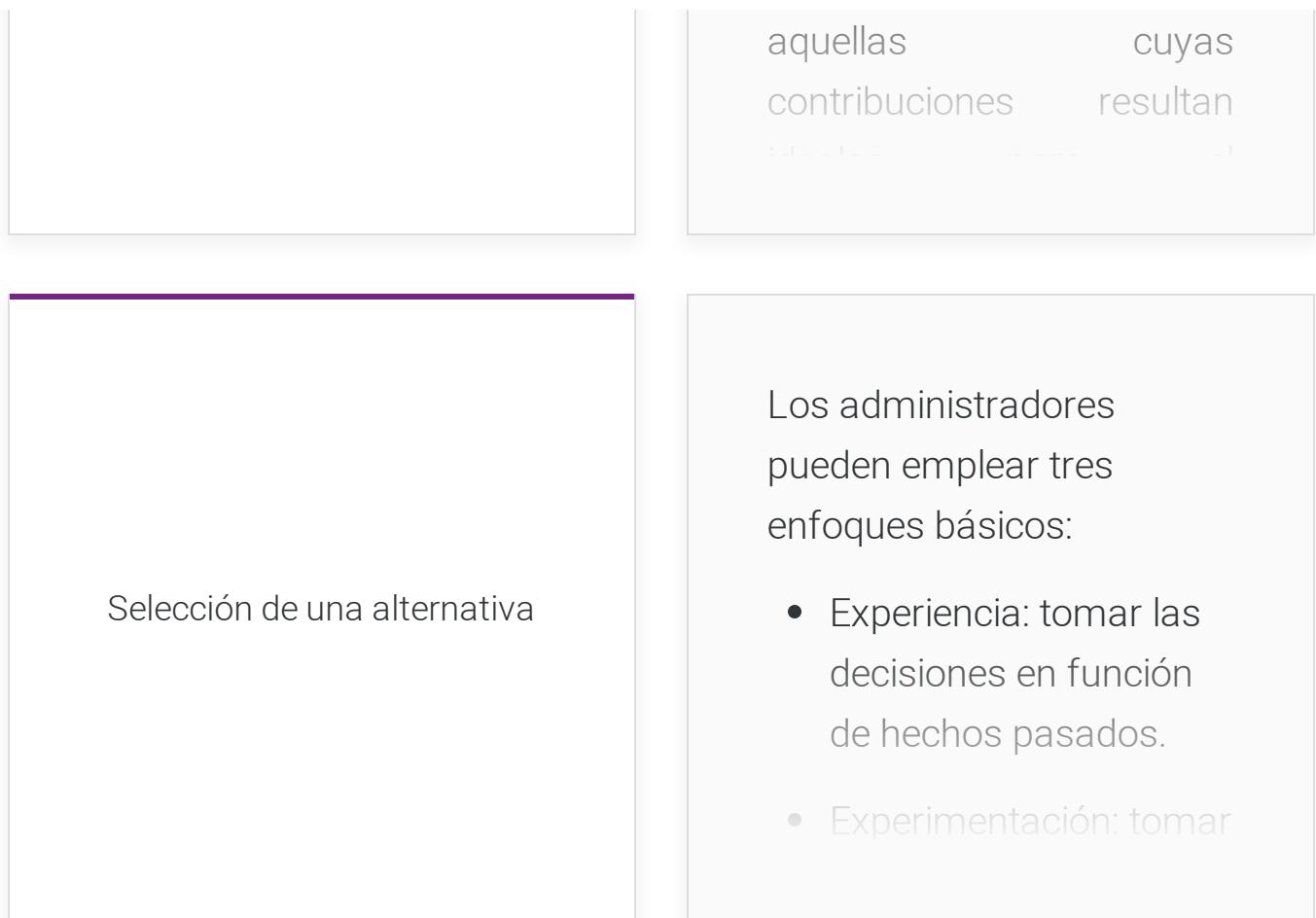
La capacidad de desarrollar alternativas es tan importante como la de ser apto para seleccionar correctamente una de ellas. Es importante tratar de definir la mayor cantidad de opciones posibles, para

## Análisis para la evaluación de alternativas

- Análisis marginal: técnica que compara los ingresos adicionales producidos con los costos adicionales. Si se desea optimizar las utilidades se deben

## Evaluación de alternativas

Evaluación de alternativas: cuando se tienen todas las alternativas posibles, el siguiente paso es evaluarlas y seleccionar



Si volvemos al caso Hospital del Prado, podemos observar que cada una de estas etapas, sin saberlo, han sido consideradas como parte del proceso que realizó el comité directivo para decidir qué terreno adquirir. Veamos cómo sería organizado por etapas:

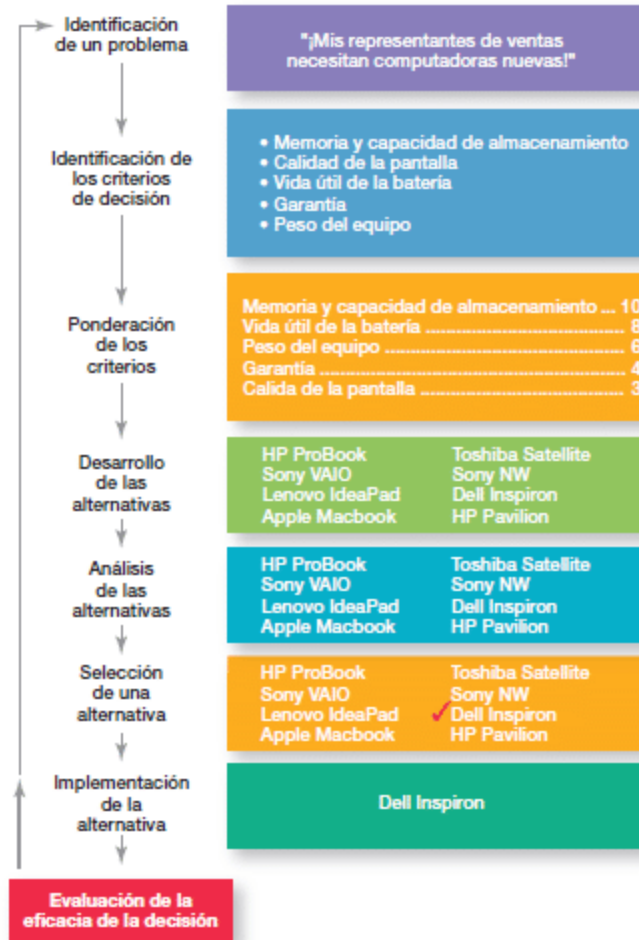
- Identificación de la situación: se tomó la decisión de expandir a la empresa abriendo un nuevo centro de alta complejidad.
- Definición de objetivo: se construirá el nuevo centro médico que se prevé estará terminado en el año 2023
- Obtención de información relevante en función de la situación o del problema: se realizó un estudio de mercado y demográfico de la ciudad en donde se determina que en los últimos 5 años, el 10% de la población ha migrado hacia la zona norte de la ciudad, surgiendo así la

necesidad de instalar un hospital en dicho sector ya que el crecimiento proyectado es altísimo.

- Búsqueda de alternativas: se comenzó a buscar terrenos de diferentes dimensiones en zona norte que no superen las 6 hectáreas pero que tampoco sean inferiores a 4, y que estén dentro del rango de presupuesto estimado.
- Evaluación de alternativas: se presentaron al comité evaluador tres terrenos que cumplían con los requerimientos establecidos, utilizando en análisis costo- beneficio que permitió analizar el precio del terreno versus los beneficios de la localización del mismo.
- Selección de una alternativa: para tomar de decisión y seleccionar qué terreno comprar, se basaron en un enfoque de investigación y análisis para el cual contrataron un equipo de ingenieros que se encargó de hacer el estudio técnico de los mismos.

### **Figura 1: El proceso de toma de decisiones– otra mirada**





Fuente: Robbins y Coulter, 2014, p. 163.

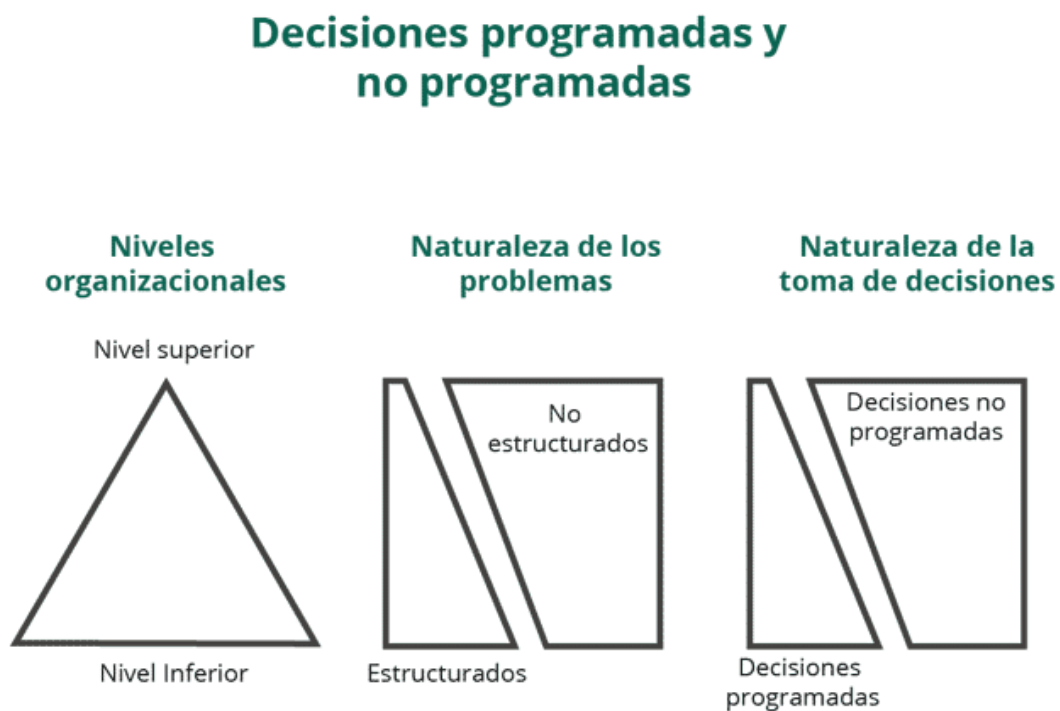
La presente muestra el proceso de toma de decisiones a partir de un ejemplo concreto bajo la mirada de Robbins.

# Tipos de decisiones

---

Dentro de las organizaciones, se toman decisiones programadas y no programadas (Koontz et.al., 2008).

**Figura 2: Tipo de decisiones por nivel jerárquico**



**Fuente:** Koontz et.al., 2008, p.161

---

La presente muestra los diferentes tipos de decisiones, pudiendo ser éstas programadas y no programadas.

Si observamos lo expuesto gráficamente, las decisiones son programadas o de rutina cuando se ha sistematizado un problema o una situación problemática y se le ha dado una forma de resolución. Generalmente, se utilizan los procedimientos dentro de las organizaciones como decisiones programadas, mayormente en los niveles operativos.

Por otra parte, las decisiones no programadas o de innovación ocurren cuando el administrador debe utilizar las habilidades conceptuales para darle forma a una situación problemática. Luego, con las habilidades de diseño les da la forma para transformarlas en decisiones de rutina (Koontz et al., 2008).

Los gerentes de cualquier tipo de empresa para poder ejercer sus funciones se enfrentan permanentemente a diferentes situaciones problemáticas que los llevan a tener que tomar decisiones. Según cuál sea la raíz o naturaleza del problema, el gerente deberá tomar diferentes tipos de decisiones.

## **Decisiones programadas**

Generalmente este tipo de decisiones se presentan cuando existen problemas que son estructurados, esto significa que son simples de resolver; el objetivo para quien toma decisiones es fácilmente identificable, la problemática está dentro de lo conocido y se dispone de toda la información que se requiere respecto al mismo. Ante este tipo de problemas, las decisiones son programadas, esto significa que se presenta habitualmente, es decir que son decisiones que hacen a la rutina de la organización. En estos casos, generalmente la etapa de evaluación de alternativas deja de existir ya que la decisión suele ser evidente a los ojos de cualquiera.

Cuando las decisiones son programadas, los gerentes ante una situación problemática, suelen tener al alcance de su mano las siguientes herramientas, que representan tipos de decisiones programadas:

- Procedimiento: que son diferentes pasos que debe seguirse a la hora de tomar una decisión referida a un problema estructurado.
- Reglas: son normas explícitas que establecen que es lo que es posible y lo que no es posible realizar en determinadas situaciones.
- Políticas: son líneas de acción concretas para la toma de decisiones, y se diferencian en gran medida de las reglas, ya que las políticas lo que hacen es orientar el trabajo de quien tomará las decisiones pero no brinda instrucciones concretas sobre lo que es posible o no realizar en cada caso.

## **Decisiones no programadas**

Si bien las problemáticas que se les plantean a los gerentes es factible que las resuelvan mediante decisiones programadas, existen en las empresas diversas situaciones que llevan a que los problemas que se presentan, sean no estructurados, lo que implicará decisiones por parte de los gerentes, del tipo no programadas. Cuando hablamos de problemas no estructurados nos referimos a aquellas situaciones que no son habituales y para los cuales, la información que existe resulta incompleta y muchas veces ni siquiera está definida. Cuando las decisiones son no programadas, responden a situaciones específicas que en general no se repiten, es decir que no son recurrentes. En general, este tipo de decisiones son tomadas por los gerentes de niveles jerárquicos más elevados, delegando en gerentes de nivel inferior las decisiones programadas.

## **Figura 3: Cuadro comparativo entre decisiones programadas y no programadas**

Característica	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Estructurado	No estructurado
Nivel administrativo	Niveles inferiores	Niveles superiores
Frecuencia	Repetitivas, rutinarias	Nuevas, inusuales
Información	Disponible sin problemas	Ambigua o incompleta
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Marco temporal de resolución	Corto	Relativamente largo
La solución depende de...	Procedimientos, reglas, políticas	Juicio y creatividad

**Fuente:** Robbins y Coulter, 2014, p. 171.

La presente muestra una comparación entre algunas características de las decisiones programadas vs. las no programadas.

Si analizamos el caso Hospital de Prado podemos decir que la decisión de expandirse y abrir un nuevo centro de alta complejidad, es una decisión no programada, que debe ser necesariamente tomada por la alta dirección, y no es pausable de delegar.

# Estilos de toma de decisiones

---

Cuando un gerente toma decisiones se pone en evidencia su estilo de pensamiento, el cual generalmente se ve influenciado por la fuente de información utilizada, es decir, si se procesa la información de manera lineal (racional, lógica y analítica) o no lineal (intuitiva, creativa y perspicaz).

El estilo de pensamiento lineal, es característico de las personas que prefieren usar datos y hechos externos y procesar la información correspondiente a través de la reflexión racional y lógica para guiar sus acciones y decisiones.

El estilo de pensamiento no lineal, es utilizado por quienes se inclinan por utilizar las fuentes internas de la información (emociones o intuición) y procesan esta a partir de la percepción, sensación y corazonadas que determinan sus acciones y decisiones (Robbins y Coulter, 2014, pp. 174).

## Perfil de los estilos de pensamiento lineal y no lineal

### ESTILO DE PENSAMIENTO LINEAL

---

Este tipo de pensamiento es propio de personas que se caracterizan por utilizar la lógica y basarse en datos y hechos concretos para poder tomar decisiones. Es el tipo de reflexión que se conoce como racional.

## ESTILO DE PENSAMIENTO NO LINEAL

En este caso, este estilo de pensamiento es característico de aquellas personas que para tomar decisiones lo hacen desde las emociones e intuición que son fuentes de información internas y propias de la persona. La decisión se basa en estos casos en percepciones e intuición.

Si volvemos al caso Hospital del Prado podemos ver claramente que en el comité directivo existen estos dos estilos de pensamiento presentes, los directores que son parte de la familia Hansem, que por su relación afectiva con el hospital, podemos decir que poseen un pensamiento no lineal; y el resto de los directivos, que no están afectados emocionalmente, tienen en este caso un estilo de pensamiento lineal.

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

Cuando hablamos del tipo de pensamiento que es propio de personas que se utilizan la lógica estamos hablando de \_\_\_\_\_.

Escriba su respuesta aquí

SUBMIT

Las decisiones no programadas son aquellas que se presentan cuando existen problemas que son estructurados, esto significa que son simples de resolver.

---

- ☐ Verdadero, ya que al estar relacionadas con problemas estructurados, significa que su solución es fácil de encontrar.
- ☐ Falso, ya que las decisiones no programadas son aquellas que responden a situaciones fuera de lo común y que no son pausibles de resolver tan fácilmente.

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.** (2014). *Administración*. México: Pearson.