

ÉXITO O FRACASO... LA DECISION MARCA EL PASO

AUTORES

Gustavo Alejandro Cardona Zepeda
Profesor

Lorena Martínez Valdivia
Profesora

Lorena Alejandra Rodríguez Quintino
Profesora

Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad de Guanajuato

RESUMEN

En esta investigación se tratarán temas acerca del proceso de toma de decisiones y los diferentes enfoques para facilitar la elección de la decisión adecuada al administrador en las diferentes gamas de organizaciones existentes. Para acercarse a la perfección en la toma de decisiones, es preciso estudiar la noción de la racionalidad para comprender y seleccionar los medios más eficaces que permitan el logro de los objetivos planteados.

La decisión es la combinación de las facultades analíticas de observación, conocimiento e intuición de los seres humanos. Los que toman las decisiones se enfrentan a múltiples problemas para elegir la opción de menos riesgo. Por tanto para hacer elecciones lo más acertadas posibles se requiere tomar en consideración factores tales como la premura del tiempo, lo delicado del problema, pero de gran importancia, la información con que se cuenta. Los elementos tratados en esta investigación, son al igual que la toma de decisiones, las competencias gerenciales y la supervivencia de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: toma de decisiones, decisiones estratégicas, tipos de tomadores de decisiones, factores cuantitativos y cualitativos en la toma de decisiones.

1. Desarrollo del tema

Las capacidades personales y administrativas, principalmente las aplicadas en la toma de decisiones en el ámbito de la administración de las organizaciones son de importancia vital para éstas. Una decisión inadecuada puede costar la existencia misma de la empresa.

Los tópicos centrales tratados en este tema son las decisiones, las diferentes formas de tomarlas, sus procesos y la importancia de los sistemas de información en la toma de éstas. La toma de decisiones implica la elección de uno entre varios caminos alternativos de acción. Las decisiones se pueden tomar de forma racional o intuitiva, por métodos cuantitativos o cualitativos.

Ponencia aprobada y presentada en el VI Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública: GESEMAP 2008, efectuado del 2 al 4 de julio de 2008 en la Habana, Cuba.

Desde el punto de vista de Herbert A. Simon (citado en Rodríguez Peñuelas, Marco A., 2004) lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa, es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. El modelo que puede representar el ideal de la racionalidad planteado por Simon, es el de la racionalidad objetiva, la cual implicaría que el sujeto actuante amoldase todo su comportamiento a un modelo integrado por:

- ? La visión de las alternativas de comportamiento, previa a la decisión, de una manera panorámica.
- ? La consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección
- ? La elección, como el sistema de valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas.

Los límites de la racionalidad se derivan de la incapacidad de la mente humana par aplicar a una decisión única todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia.

De acuerdo con Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1999), las decisiones estratégicas son aquellas que determinan la dirección de una empresa en su conjunto, así como la viabilidad final, a la luz de los cambios predecibles, los no predecibles y los desconocidos que pueden producirse en los entornos más importantes que la rodean. Moldean profundamente las verdaderas metas de la empresa. Ayudan a delinear los límites amplios dentro de los cuales funciona la empresa. Dictan tanto los recursos a los que tendrán acceso la empresa para desempeñar sus tareas como las principales formas en que se asignarán dichos recursos. Asimismo, determinar la eficacia de la empresa (...). El dominio de las operaciones en la gestión eficaz, junto con la miríada de decisiones que resulta necesario tomar para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa.

1.1 Tipos de tomadores de decisiones:

1. El hombre económico. Opera en un ambiente de rutina, previsible, en el cual se conocen con toda certeza todas las alternativas posibles.
2. El hombre administrativo. Busca alternativas, hasta que encuentra una que llene sus normas mínimas subjetivas de satisfacción. Busca un camino que sea satisfactorio. No busca el máximo lucro, sino el lucro adecuado.

Hernández y Rodríguez (2002) afirman que *“la toma de decisiones (TD) es una función básica de todo administrador. Una decisión es la elección de un curso de acción entre dos o más alternativas, evaluando el riesgo que implica cada una de dichas alternativas”* (p.121).

En la toma de decisiones se basa la marcha de cualquier organización. Sin embargo la mayoría de ellos (los administradores que toman las decisiones) carecen de un método sistemático y efectivo que les ayude a tomar mejores decisiones enfrentándose siempre a condiciones de incertidumbre.

Desde hace décadas, los profesionales en matemáticas, psicología y ciencias de la conducta aplicada, han dirigido muchas investigaciones relacionadas con la toma de decisiones. Las diversas teorías de la toma de decisiones, tienden a ser muy complejas.

La toma de decisiones puede simplificarse mediante diversas técnicas, principalmente derivadas de los métodos matemáticos.

Sin embargo, hasta los problemas más complejos pueden resolverse si se les enfoca de forma lógica. Una buena parte de los administradores exitosos actúan por intuición, conocen bien los aspectos de su campo o área particular de operación, los administradores de éxito son unos prodigiosos buscadores y recopiladores de información.

El problema más grande en la toma administrativa de las decisiones lo constituye la incertidumbre. Las decisiones evalúan sobre la base de sus resultados o consecuencias. Pero las consecuencias de una decisión rara vez pueden determinarse de inmediato.

Las consecuencias y sus muchos factores determinantes ocurren en el futuro. Desafortunadamente, los administradores deben tomar hoy decisiones que serán efectivas mañana.

Si la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, entonces se puede decir que existe un plan un compromiso, de recursos de dirección o reputación.

En la creación de las decisiones, una alternativa se define como el curso de acción o estrategia que puede elegir quién toma las decisiones.

Una vez encontrada la alternativa apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirán mejor al logro de la meta para lo cual se deben considerar tanto factores cuantitativos como cualitativos

a) Factores cuantitativos

Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.

b) Factores cualitativos

Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya sea cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

La teoría de las decisiones es una forma analítica y sistemática de lidiar con los problemas.

Los que toman las decisiones estratégicas son responsables de la supervivencia de la compañía a corto y largo plazo. Para ser competitivos se requiere que las empresas hagan elecciones para sobrevivir y tener éxito.

Las decisiones administrativas difíciles que se relacionan con los recursos, capacidades y aptitudes centrales se caracterizan por tres condiciones:

1. Incertidumbre
2. Complejidad y
3. Conflictos externos.

Los administradores enfrentan la incertidumbre en términos del surgimiento de nuevas tecnologías, tendencias económicas y políticas que cambian con rapidez, cambios en los valores sociales y transformaciones en las exigencias de los clientes.

Esta incertidumbre aumenta la complejidad y la variedad de aspectos que deben analizar los administradores al estudiar el ambiente interno. Las tendencias administrativas sobre la forma de enfrentar la incertidumbre afectan las decisiones acerca de los recursos y capacidades que se convertirán en la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Por último, el conflicto organizacional interno surge cuando se toma la decisión de qué aptitudes centrales deben desarrollarse y la forma en que se llevará a cabo este desarrollo.

Al tomar decisiones que se ven afectadas por estas tres condiciones, los administradores deben aplicar el buen juicio. *El buen juicio* es la capacidad de tomar decisiones cuando no está disponible un modelo de corrección obvia ni una regla, o los datos son poco confiables o incompletos.

En esta situación es preciso conocer sus posibilidades perceptivas. Los estrategias exitosos han aprendido que la participación de muchas personas en las decisiones reduce la negación y el conflicto dentro de la organización.

Los administradores consideran que la capacidad de tomar decisiones con rapidez es vital para obtener ventaja de las oportunidades que presenta el entorno. A las decisiones estratégicas les concierne definir el alcance de las actividades de la organización.

En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quién lo hace y cuándo, dónde e incluso cómo se hará.

Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

Para los ejecutivos, la toma de decisiones representa la habilidad administrativa más importante que se debe adquirir. Por tradición, los teóricos en decisiones se habían preguntado principalmente la manera en que idóneamente las decisiones deberían de tomarse, para lo cual se crearon modelos matemáticos a seguir.

Desafortunadamente estos modelos no siempre eran eficientes. Otros estudios en materia de decisiones se han enfocado a la "teoría de la decisión del comportamiento" que resulta de examinar el comportamiento real de los tomadores de decisiones.

Durante los últimos 20 años las investigaciones en decisiones demuestran que personas en una diversidad de campos tienden a cometer los mismos tipos de errores en las tomas de decisiones.

Para Rosso y Schomaker (1998), las 10 trampas de decisiones más peligrosas son:

1. Aventurarse sin fundamentos de apoyo
2. Ceguera a los marcos de referencia
3. Falta de control de dichos marcos
4. Exceso de seguridad en sus propios juicios
5. Atajos miopes
6. Actuación intuitiva
7. Fracaso del grupo
8. El engaño de la retroalimentación
9. Falta de registros
10. No auditar su proceso de decisiones

Kepner y Tregoe (1983), leídos en una publicación de Tovar (2007) han llamado a la Teoría de Decisiones “enfoque sistémico”. Constantemente en las organizaciones se deben tomar decisiones, muchas de las cuales no son siempre las más adecuadas.

De acuerdo a Kepner y Tregoe (1983), leídos en una publicación de Tovar (2007) esto se debe a que al momento de decidir se omiten o descuidan aspectos importantes de la información disponible, por lo que debe buscarse una manera más racional para hacerlo.

Existen cuatro premisas para lograr una buena toma de decisión:

1. Ser ordenado, seleccionando aquellos problemas que ameritan un estudio más profundo, estableciendo prioridades y delegando el trabajo, sin perder el control de los procesos académicos y administrativos.
2. Ser buenos investigadores, teniendo un orden en la búsqueda de la información.
3. Saber tomar una decisión, para lo cual se necesita una adecuada selección de los factores que deben satisfacerse, haciendo una investigación de las causas que están generando el problema y aplicar la solución que elimine la causa raíz.
4. Una vez tomada la decisión y resuelto el problema, el director o jefe de departamento debe asegurarse de que el problema se mantendrá bajo control y que su decisión seguirá siendo la acertada.

Existen diversas formas de tomar de decisiones, algunos de los cuales se enuncian a continuación:

a) De modo muy general, el proceso que conduce a la toma de decisión es:

1. Elaboración de premisas
2. Identificación de alternativas
3. Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar
4. Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión

b) Kepner y Tregoe (1983), leídos en una publicación de Tovar (2007), señalan que se requiere generar:

1. La identidad del problema (identificarlo y explicarlo)
2. Su ubicación (dónde se presenta: área, proceso)
3. Tiempo (cuándo ocurre) y magnitud (gravedad o extensión).

El punto crucial de la solución de problemas radica en decidir a tiempo. El momento y las circunstancias son muy importantes. Un ejecutivo que no toma decisiones, por miedo o por indecisión o por otros motivos, está destinado al fracaso porque mientras piensa que es mejor no decidir, olvida que el no hacer nada es haber tomado ya una decisión: la peor.

c) Una buena decisión se basa en la lógica. En gran medida, los éxitos o fracasos que una persona experimente la vida dependen de las decisiones que toma. ¿Por qué se toman las decisiones, qué factores están involucrados en la toma de una buena decisión?

Las fases para tomar una buena decisión son básicamente las mismas en muchos casos.

El proceso de toma de decisiones está compuesto, en este tema, por seis bases:

1. Identificar con claridad el problema en cuestión
2. Elaborar una lista con las posibles alternativas
3. Identificar los posibles resultados o estados de la naturaleza
4. Listar el pago o utilidad de cada combinación de alternativas y resultados
5. Seleccionar uno de los modelos matemáticos del proceso de toma de decisiones
6. Aplicar el modelo y tomar la decisión

“En la teoría de decisiones, los resultados sobre los cuales quien toma las decisiones tiene poco o ningún control, se conocen como estados de la naturaleza” (Render, Stair & Hanna, 2006. p.69)

Una vez identificar las alternativas y los estados de la naturaleza, la siguiente fase consiste en expresar los pagos obtenidos a partir de cada combinación posible de alternativas y resultados.

En la teoría de las decisiones, se conoce a tales pagos o beneficios como valores condicionales. La forma sencilla de presentar estos valores es mediante la construcción de una tabla de decisiones, algunas veces también conocida como tabla de pagos.

Los tipos de decisiones que la gente toma dependen de cuánto sepan o cuánta información tengan acerca de la situación. Existen tres tipos de ambientes en el proceso de la toma de decisiones:

1. Toma de decisiones bajo certidumbre
2. Toma de decisiones bajo incertidumbre
3. Toma de decisiones bajo riesgo

Toma de decisiones **bajo certidumbre**. En el ambiente del proceso de la toma de decisiones bajo certidumbre, quienes las toman conocen con certeza la consecuencia de cada una de las alternativas que implica la selección de la decisión.

Toma de decisiones **bajo incertidumbre**. En el proceso de toma de decisiones bajo certidumbre hay varios resultados posibles para cada alternativa y quien toma las decisiones no conocen las probabilidades de los diferentes resultados. (Render et.al. 2006. p71)

¿Cómo variarán los intereses por cada estado de la economía? ¿Cuál será la variación en ventas bajo el nuevo sistema de promoción? Estos son ejemplos de diversos tipos de toma de decisiones que enfrentan una gran incertidumbre para los que se diseñó el llamado análisis de decisiones.

El análisis de decisiones tenga un marco de referencia y una metodología para la toma de decisiones cuando los resultados son inciertos. El análisis de decisiones hace uso del término utilidades, la utilidad de un resultado mide el valor verdadero del resultado el lugar de sólo su valor monetario. El tomador de decisiones es el individuo o grupo responsable de tomar la decisión(o secuencia de decisiones) bajo consideración. Las alternativas son las opciones para la decisión que tomará el tomador de decisiones. El resultado de la decisión a tomar estará afectado por factores aleatorios que están fuera del control del tomador de decisiones. Estos factores aleatorios determinan las situaciones que se encontrarán cuando se tome la decisión. Se hace referencia a cada una de las situaciones posibles como un posible estado de naturaleza.

Por lo común, el tomador de decisiones tendrá alguna información acerca de la oportunidad relativa de los posibles estados de la naturaleza. La información simplemente puede estar en la forma de estimaciones subjetivas basadas en la experiencia o la intuición de una persona o puede haber cierto grado de evidencia sólida.

Cuando se expresan estos estimados en la forma de probabilidades, se hace referencia a ellas como las probabilidades a priori de los estados de la naturaleza respectivos. Cada combinación de una alternativa de decisión y un estado de la naturaleza genera un resultado.

“Toma de decisiones bajo riesgo: en el proceso de toma de decisiones bajo riesgo, hay varios posibles resultados para cada alternativa, y quien toma las decisiones conoce la probabilidad de que cada uno de estos resultados ocurra”. (Render, et. Al. 2006. p71)

Proceso de toma de decisiones bajo incertidumbre: cuando existen varios estados de la naturaleza el administrador no puede evaluar con confianza la probabilidad el resultado o cuando prácticamente no existe dato alguno acerca de la probabilidad, el ambiente se llama toma de decisiones bajo y certidumbre.

Existen varios criterios para tomar decisiones en estas condiciones:

- a) Maximax (optimista)
- b) Maximin (Pesimista)
- c) criterio de realismo (Criterios de Hurwicz)
- d) Igualdad de oportunidades (Laplace)
- e) Arrepentimiento mínimas (Render et.al. 2006. p.71)

Los tipos de decisiones también pueden ser programadas y no programadas. Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o de rutina. Los operadores de tomos tienen especificaciones y reglas que les señalan si la pieza que han hecho es aceptable, si tiene que desecharse o si se tiene que procesar de nuevo.

Las decisiones no programadas se usan para situaciones no programadas, nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitivas.

En realidad las decisiones estratégicas son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas; son una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas las toman los gerentes del nivel más alto, esto es porque los gerentes de ese nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados.

La Toma de Decisiones bajo el enfoque Racional establece que las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada.

Por último, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

Es raro que las personas logren una racionalidad completa, en tanto en la administración como en la ingeniería.

1. En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, las decisiones tienen que operar para el futuro.
2. Es difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; esto es cierto cuando en especial la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no se ha hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas e incluso con las técnicas analíticas y las computadoras mas modernas disponibles.

Para tomar decisiones acertadas los administradores recurren a auxiliares de apoyo entre ellos los llamados sistemas de apoyo a las decisiones (SAD) lo cuales usan computadoras para facilitar el proceso de toma de decisiones de tareas semiestructuradas.

Estos sistemas están diseñados no para reemplazar el criterio administrativo, sino para apoyarlo y hacer mas efectivo el proceso de toma de decisiones. Los sistemas de respaldo a las decisiones ayudan también a los gerentes a reaccionar rápidamente a los cambios de necesidades. Por lo tanto, queda claro que el diseño de un sistema efectivo requiere de un conocimiento profundo de cómo los gerentes toman las decisiones.

Conclusiones

En estos tiempos donde la globalización juega un papel de suma importancia, las organizaciones que no efectúen una reestructuración en sus planes y la forma en que son llevados a cabo, lamentablemente tendrán que sucumbir a este fenómeno; el manejo de información para las organizaciones es una herramienta vital si es acompañada de una adecuada decisión, basada en el buen juicio de los administradores en complicidad con su experiencia laboral, podrá influir de manera directa en el éxito o fracaso de las mismas.

Cabe mencionar que la decisión tomada deberá ser flexible a los cambios que tuvieran que efectuarse de manera emergente, debido a que los resultados de un proyecto, no se pueden controlar de manera precisa, la toma de una decisión debe ser analizada de manera tal que satisfaga la necesidad buscada.

Propuesta

El administrador del nuevo siglo, tiene que ser una persona flexible a los cambios organizacionales, de igual manera acabar con los paradigmas de ser un hombre económico que viva atrapado en la rutina laboral y pasar a ser un hombre con una gama de alternativas, con un amplio panorama a resolver problemas con la alternativa seleccionada; debe involucrar a todo el personal a tener una participación directa en la solución de problemas, ya que un problema tiene tantas soluciones como usted le quiera dar.

Referencias

1. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2007).Glosario de términos. Disponible en <http://www.conocer.org.mx>
2. Fletcher, Shirley.(2000) Análisis de competencias laborales. Herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos. México. Panorama
3. Hernández y Rodríguez, Sergio. (2002). Administración, pensamiento, proceso, Estrategia y vanguardia. México: McGraw Hill.
4. Hillier, Frederick S., Hillier, Mark S. & Lieberman, Gerald J. Irwin (2006). Métodos cuantitativos para administración. Un enfoque de modelos y casos de estudio con hojas de cálculo. México: McGraw Hill.
5. Hodge, BJ., Anthony, W.P., Gales L.M., (1998) Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. España: Prentice Hall
6. Mintzberg, Henry., Quinn, James Brian., Ghoshal,Sumatra.(1999). El proceso estratégico, edición europea. España: Pearson Educación
7. Rodríguez Peñuelas, Marco A. (2004), "Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones", en Luís Montaña (Coord. General), Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. México: Cámara de Diputados /UAM-I/Miguel Ángel Porrúa, pp.117-140
8. Render Barry., Stair, Ralph M. & Hanna, Michael,E (2006).Métodos cuantitativos para los negocios. México:Pearson Prentice Hall.
9. Rosso,J. Edward & Schomaker,Paul J. (1998). Trampas en la toma de decisiones. 10 barreras para una brillante toma de decisiones y cómo superarlas. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.