

# Análisis y Detención de Problemas

Definición de decisión:

- L. Allen lo define como: "El trabajo que realiza un administrador para llegar a conclusiones y determinaciones".
- P. Daft: "Es el proceso que consiste en detectar y resolver los problemas de la empresa".
- C. Jimenez: "La elección que se hace entre una alternativa o varias posibilidades de acción para satisfacer un propósito".
- S. Koosen: "El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción entre dos o más posibilidades".

En realidad la toma de decisiones se relaciona en forma estrecha con la función administrativa de planeación. Sin la toma de decisiones efectiva los administradores no serían capaces de desempeñar sus funciones administrativas, alcanzar los objetivos organizacionales o prevenir o resolver los problemas de la empresa. Druker refiere que las organizaciones son sistemas de información y de toma de decisiones.

Gran parte de la actividad humana implica la toma de decisiones. Podemos definir la decisión como la elección de un curso de acción frente a una gama de cursos de acción alternativos. Pero si se plantea tal elección es porque hay de por medio un "problema", esto es, una brecha entre una situación actual o proyectada y una situación deseada u objetivo.

Aquí la palabra la empleamos en un sentido lato, comprendiendo el problema negativo (la situación actual no satisface el objetivo), el problema potencial (la situación proyectada puede no satisfacer el objetivo), el problema de implementación (cómo se va a concretar el objetivo) y el aprovechamiento de oportunidades (generación de un nuevo objetivo).

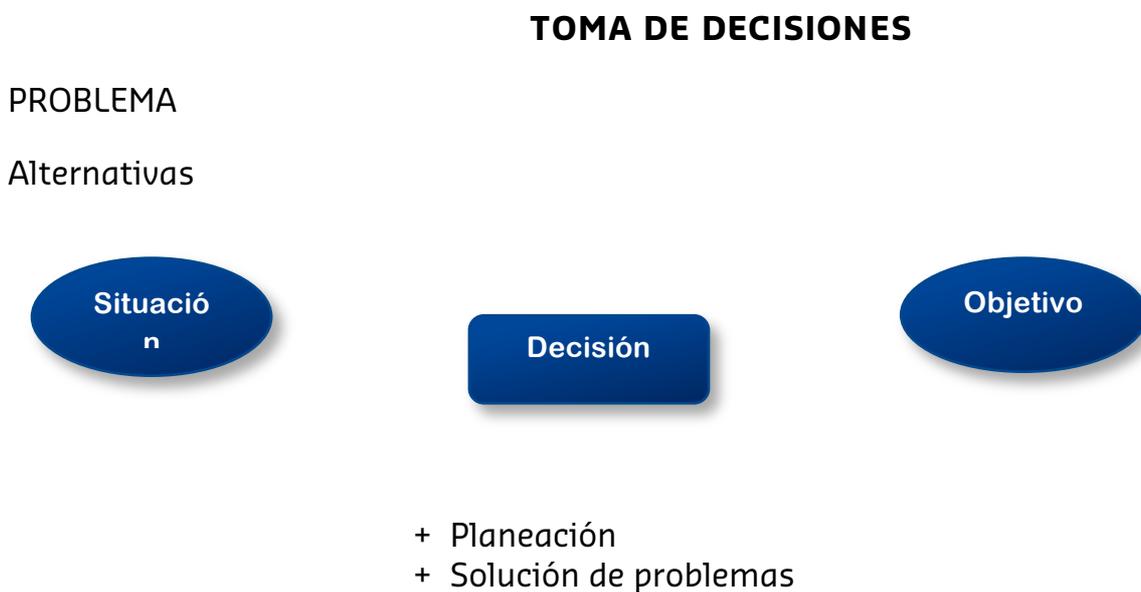
# Análisis y Detención de Problemas

Dentro del proceso de toma de decisiones debe distinguirse desde el planteamiento y la solución de problemas:

- Planear una acción que lleva implícito la toma de decisiones por anticipado. La acción de planear puede referirse a cualquier tipo de organización, grupo, proyecto o persona. Puede tratarse de planeación estratégica; de cambio organizacional, personal, de las operaciones, etc.
- La solución de problemas puntuales surge cuando los acontecimientos indican, en un aspecto específico, cierta brecha entre la situación actual o proyectada y el objetivo predeterminado (en principio, a raíz de una planeación previa).

Claro está que la distinción entre planteamiento y solución del problema es relativa. Existe una zona gris entre ambos conceptos. Sin embargo, tal distinción es útil para ilustrar acerca del alcance del proceso de toma de decisiones y para resaltar que ambos conceptos pueden ubicarse dentro de un esquema común.

Figura 1.1



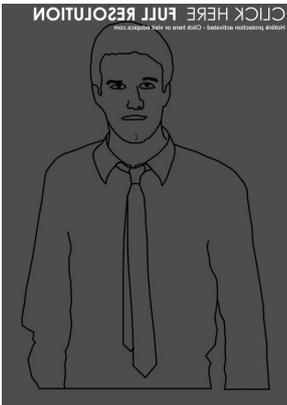
# Análisis y Detención de Problemas

Dado un proceso de toma de decisiones, existe un sujeto (individuo o grupo) que se ocupa de tomar decisiones y una unidad orgánica donde se ubica la problemática pertinente; así se trate de un proceso de planeación o de la solución de un problema. La unidad en cuestión puede ser una nación, un Estado, una secretaría, una organización, una gerencia, un departamento, un grupo de trabajo, una persona, etc. El sujeto puede ser el responsable formal de la unidad orgánica, un grupo de personas de la misma, un tercero, interesado, etc.

Figura 1.2

## TOMA DE DECISIONES: SUJETO Y OBJETO

SUJETO



OBJETO



Alternativas:

- Nación.
- Entidad estatal.
- Organización.
- Área funcional de la organización.
- Grupo de trabajo.
- Individuo.

## Importancia de la solución de problemas y la toma de decisiones

La solución de problemas y la toma de decisiones son elementos importantes del sistema de planeación y también para llevar a cabo otras funciones administrativas. Es importante entender la toma de decisiones porque esta contribuye a generar la satisfacción en el trabajo: los trabajos que permiten una mayor autoridad para tomar decisiones suelen ser más satisfactorios.

# Análisis y Detención de Problemas

Otro aspecto que marca la importancia sobre la toma de decisiones es que esta se coloca en el centro del campo de la actividad administrativa. Una característica distintiva del trabajo de un administrador es su autoridad para tomar decisiones.

El proceso intelectual que culmina en la toma de decisiones es también referido como “solución de problemas o razonamiento”. Es una actividad que asume el individuo para resolver tensiones creadas por una situación que trastorna o impide su curso normal de actividad. Los problemas son en su naturaleza personales, en la medida que obstaculizan la actividad de un individuo.

Aquí encontramos una explicación en la dificultad que frecuentemente enfrentan los administradores para asegurar la participación de los empleados en la solución de los problemas de la organización (no hay problema para el empleado solo que la situación le origine tensiones que puedan ser eliminadas a través de actividades de solución de problemas). Los métodos de sugerencias de empleados son un intento por infundir solución a los problemas a través de la creación de un problema: ¿Cómo puedo obtener dinero extra (premio) y el ofrecimiento de un medio insinuado para lograr la meta; la sugerencia de una mejora en las operaciones de la empresa? Los planes de sugerencias son exitosos sólo hasta el punto en que crean en los empleados tensiones suficientemente capaces de resolverse como resultado de actividades para la solución de problemas.

## **Aumentar la percepción del problema**

De Bono, E. plantea un enfoque para resolver problemas. Para este investigador la manera más eficaz de resolver problemas es ampliando el campo de la nuestra de percepción. En ocasiones, no damos con la solución a un problema porque sólo tenemos un enfoque para tratarlo.

Frente a un problema debemos considerar el mayor número posible de factores, para generar así el mayor número de ideas.

# Análisis y Detención de Problemas

## EJEMPLO

La empresa Jerimex ha tenido gran éxito en la venta de jeringas de plástico esterilizadas. Sus clientes principales son los hospitales (del Estado) que compran un gran porcentaje (80%) de la producción; sin embargo, en 1998 estas instituciones empezaron a comprar jeringas japonesas, que no contaban con la misma calidad que las de Jerimex, pero son igual de prácticas. Ahora Jerimex tiene sus bodegas llenas de jeringas que no pueden vender. ¿Qué puede hacerse para resolver este problema?

Una persona que viva solo en la inmediatez se daría por vencida y se resignaría culpando de todo a la “mala suerte”. Por otro lado, si sólo usamos un enfoque, el problema se convierte en: ¿Cómo podemos bajar los costos de las jeringas para ser competitivos?

En cambio, si utilizamos un enfoque múltiple, la solución del problema puede dirigirse a:

- Dar una nueva presentación del artículo.
- Realizar promociones especiales.
- Dar un valor agregado.
- Buscar nuevos segmentos de clientes.
- Modificar el empaque.
- Buscar otros puntos de venta.
- Mejorar la publicidad.
- Asociarse con otra empresa farmacéutica para lanzar promociones.
- Analizar la opción de exportar.
- Optimizar los recursos en el proceso productivo.

Cada uno de estos aspectos podrían, a su vez, subdividirse en otras ideas provechosas. Debemos exigir a nuestra mente para generar más opciones, ya que esto proporcionará flexibilidad.

# Análisis y Detención de Problemas

## Áreas de decisión de mando

Como se percibe, las decisiones configuran el ritmo básico de actividad de la organización y emanan de todos los grupos de miembros. Cada elección se realiza en un esfuerzo por ejecutar cierto objetivo individual u organizacional.

El propósito común de todas las decisiones administrativas debe ser promover la integración de los miembros de la organización. Por consiguiente, los objetivos organizacionales fijados deben ser el punto de partida de las decisiones relacionadas con la organización. El caso es sencillo: para que una organización se perdure, debe existir compatibilidad emocional entre sus integrantes. Esta condición es el resultado de las decisiones adoptadas, teniendo en cuenta a todos los grupos que integran la organización.

## La naturaleza de la decisión

Como la decisión es un proceso dinámico, es difícil interrumpirlo ficticiamente para proceder a su análisis. Este hecho, unido a las dificultades semánticas, determina que la investigación de la decisión sea compleja. De todos modos, es necesario alcanzar cierto nivel de comprensión de las decisiones y de la función que desempeñan en la empresa.

## Decisiones intuitivas y racionales

En la práctica, cada responsable lleva a cabo rutinariamente una serie de decisiones. Sin embargo, se observa que unas se realizan de manera objetiva (racional) y otras de manera subjetiva (intuitiva).

Decisiones intuitivas: son las adoptadas en una organización por su responsable de área y que no son resultado de un esfuerzo mental con consciente; es decir, se basa en la experiencia, la corazonada, la improvisación.

# Análisis y Detención de Problemas

Decisiones racionales: son aquellas adoptadas después de pensar y valorar debidamente los factores y las fuerzas que influyen sobre el problema que se requiere resolver. Se busca la aplicación de conceptos, procesos, técnicas. Por lo tanto, para los fines que aquí nos interesan, centramos la atención en la decisión racional.

## **Decisiones administrativas, operativas y el mando**

La tarea administrativa puede diferenciarse del trabajo operativo por las funciones de decisión y de mando, en cuanto a estas afectan a los colaboradores. Esta facultad asume formas distintas en el administrador y el operario a causa del ámbito de influencia de la decisión.

Decisiones administrativas: se distinguen de las operativas en que influyen sobre el trabajo o el comportamiento de los colaboradores; encierran la determinación de requerimientos acerca del esfuerzo y el comportamiento grupal.

Decisiones operativas: aluden a la determinación, por el individuo, del comportamiento y el trabajo apropiados a su caso.

Mando administrativo: es una función privativa de la administración. Su propósito es transmitir a otros las decisiones cuando la administración requiere la ejecución de una tarea a la adopción de un comportamiento específico. Por medio del proceso de mando se crean y mantienen en una organización dada los sistemas de personal, de trabajo, comunicación y estructural.

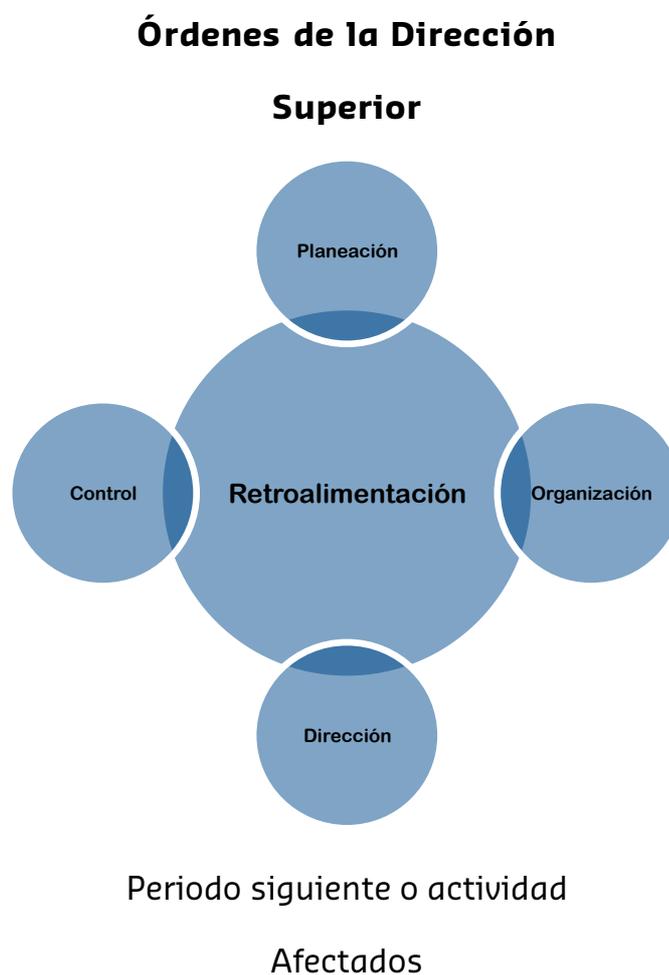
# Análisis y Detención de Problemas

## Área administrativa de decisión y mando

Las funciones de decisión y mando son procesos integrados por muchas decisiones y órdenes que ocurren en el tiempo. Una manera adecuada de concebir estos procesos es examinar la secuencia de la decisión y el mando en las diferentes funciones administrativas

Figura 1.3

Representación secuencial de las funciones administrativas, las decisiones y el mando



**Referencia:**

Rodríguez, J. (2005). DECISIONES GERENCIALES EFECTIVAS (1ªed). México: Trillas.