

¿Qué es una decisión?

Los administradores deben tomar decisiones tanto importantes como intrascendentes, deben hacer un examen muy cuidadoso de las más importantes, ya que estas pueden tener un efecto de trascendencia no solo en el sistema administrativo en sí, sino también en la carrera de administrador.

Definición de decisión:

- L. Allen la define como: “El trabajo que realiza un administrador para llegar a conclusiones y determinaciones”.
- Para P. Daft: “Es el proceso que consiste en detectar y resolver los problemas de la empresa”.
- Nuestra definición expresa: “Es elegir una acción entre varias posibilidades, con el propósito de resolver un problema determinado”.

En realidad, la toma de decisiones se relaciona en forma estrecha con la función administrativa de planeación. Si esta no es asertiva, los administradores no alcanzan los objetivos organizacionales o prevén o resuelven los problemas de la empresa.

Casi todos han experimentado el proceso y los resultados de adoptar una decisión de modo libre. También han sufrido, en mayor o menor grado, los efectos de decisiones adoptadas por otras personas. Estos efectos se manifiestan en aspectos tan diversos como: los precios de los productos, inflación desempleo, sueldos y salarios.

Estos efectos son tan diversos como: los precios de los productos, inflación, desempleo, sueldos y salarios. Y la administración de los recursos: humanos, financieros, materiales, técnicos, se trata de decisiones complejas, adoptadas en el seno de las organizaciones igualmente complicadas.

¿Qué es una decisión?

Importancia de la toma de decisiones administrativas:

1. La toma de decisiones es parte fundamental de la planeación: es la parte central de la planeación.
2. La toma de decisiones es una responsabilidad básica del administrador: si el liderazgo es el corazón, la toma de decisiones es el cerebro.
3. La toma de decisiones puede incluir la participación de los colaboradores: la participación de estos lo puede hacer más fácil.
4. La toma de decisiones ayuda a la organización a aprender: a través de los errores la organización aprende.

Tipos de decisiones

En las organizaciones, los administradores deben estar preparados para adoptar una serie de diferentes tipos de decisión y asegurar que todas formen una red general. Por consiguiente, los responsables de las decisiones deben controlar constantemente su cumplimiento y estar preparados para adoptar otras con el fin de corregir cualquier resultado indeseable. Así la necesidad de decisiones “correctas” guarda relación inversa con la calidad de las preventivas.

La mayoría de las decisiones administrativas se ubican en una o más de las categorías siguientes: personal, organizacional, estratégica, operacional, estructurada, no estructurada, de crisis, intuitiva, investigativa, de iniciativa, referida, de solución de problemas y de decisiones de oportunidad.

A continuación se presentan en grupos de dos. Una decisión dada; sin embargo, puede darse en más de una categoría.

1. Decisiones personales versus decisiones organizacionales.

Las **decisiones organizacionales** son las que los gerentes hacen en sus capacidades asignadas dentro de los límites de su autoridad formal, tales decisiones son delegadas a sus subordinados.

¿Qué es una decisión?

Las **decisiones personales** conciernen al gerente como individuo más que la organización, no pueden ser delegadas ni están sujetas a la influencia de gerentes de nivel más alto. Debemos distinguirlas, porque confundirlas introduce perjuicios en las decisiones corporativas, lo cual perjudica a la organización.

2. Decisiones estratégicas versus decisiones operacionales.

Las **decisiones estratégicas** normalmente caen dentro de los límites de la dirección superior. Usualmente se caracterizan por la novedad, la complejidad y su abierta amplitud y con frecuencia implican variables incontrolables, como las acciones de los competidores o la situación de la economía. Inciden en toda la organización y no solo en un departamento o división. Así las decisiones estratégicas tienden a influir en los planes a largo plazo.

Las **decisiones operacionales** se preocupan de la operación diaria de la empresa; es decir, van paralelas a los planes de corto plazo. El administrador lleva a cabo la aplicación de las políticas con decisiones operacionales. En el nivel operativo, el supervisor, al tomar decisiones operacionales, puede aplicar muy poca discreción y una oportunidad extremadamente limitada de ejercitar la creatividad y juicio independiente.

Decisiones estratégicas-decisiones no estructuradas	Decisiones operacionales-decisiones estructuras
Son decisiones tomadas con más frecuencia por la dirección	Son decisiones tomas con más frecuencia por la gerencia media-baja

¿Qué es una decisión?

3. Decisiones estructuradas versus decisiones no estructuradas.

Una de las mayores diferencias entre las decisiones estratégicas y las operacionales es el grado de estructura. Debido a la novedad y carencia de precedentes que caracterizan **las decisiones estratégicas, estas se describen como "no estructuradas"**.

En comparación, las decisiones operativas pueden estar muy estructuradas por la tradición, por provisiones en contratos colectivos, políticas, procedimientos, reglas, etc. **A las no estructuradas se les refiere como "programadas"**.

Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Bien estructuradas	Mal estructuradas
Superior	Inferior

Los problemas a los que se enfrentan los administradores están más propensos a convertirse en mal estructurados a medida que ascienden de nivel organizacional. Porque los administradores a nivel inferior se encargan de las decisiones rutinarias y solo pasan a los niveles más superiores las decisiones que consideran únicas o difíciles.

4. Decisiones de crisis versus decisiones investigativas.

Las decisiones a veces se clasifican según su urgencia. **Una decisión de "crisis"**, ya sea a nivel estratégico u operativo, se toma bajo presión. La situación de crisis se caracteriza por la tensión, la sorpresa, lo limitado para responder y la amenaza de los objetivos de alta prioridad. El factor tiempo obstaculiza una extensa recopilación y análisis de datos, o requiere que sean hechos apresuradamente.

¿Qué es una decisión?

Una decisión “investigativa”, por otra parte, puede hacerse con una mínima presión del tiempo. Debido al planteamiento inadecuado, los jefes operacionales trabajan usualmente bajo intensas presiones de tiempo y, más aún, pueden considerar las decisiones de crisis como algo común más que como una excepción.

5. Decisiones iniciativas versus decisiones referidas.

Las decisiones de “iniciativas” se refieren al gerente agresivo que busca identificar problemas y oportunidades, y toma de acciones que no son necesariamente requeridas. Los gerentes ambiciosos y dinámicos, con una gran necesidad de logros, toman muchas decisiones iniciativas, mientras que los tímidos, con alta necesidad de seguridad personal, usualmente prefieren permanecer inactivos hasta que una decisión les es referida o no pueden seguir evitándola debido a una crisis.

Las decisiones “referidas” son aquellas que se dan por algunos gerentes que evitan las decisiones hasta que les requieren tomarlas debido a las acciones de un superior, o hasta que un subordinado se las delegue.

6. Decisiones para la solución de problemas versus decisiones de oportunidad.

Una decisión para la “solución de problemas” se hace para resolver un problema existente o previsible.

La decisión de “oportunidad” es una acción positiva que se aprovecha de un potencial de crecimiento, de mayores ganancias o del logro de algún otro objetivo valioso.

Condiciones en las que se toman las decisiones

Las condiciones en las que los administradores toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que estos individuos no pueden controlar, pero que pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones.

¿Qué es una decisión?

Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los administradores deben estimar su posible impacto.

Los administradores y demás empleados involucrados en los pronósticos y la planeación pueden sentirse fuertemente presionados a identificar tales hechos y sus impactos, especialmente cuando no es probable que ocurran hasta años después. Con mucha frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que la cantidad y precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

Las condiciones en que se toman las decisiones pueden clasificarse, en términos generales, como "certidumbre", riesgo e incertidumbre (Harrison F., 1994, p.29).

Cuando los administradores pueden identificar acontecimientos y hechos, y su posible impacto con un alto grado de seguridad, toman decisiones en condiciones de certidumbre.

Cuando la información escasea y es ambigua, la toma de decisiones se realiza en condiciones de riesgo. En estas circunstancias, los individuos basan sus decisiones en probabilidades (intuiciones y juicios) objetivas (claras) o subjetivas. La condición de incertidumbre se presenta cuando los individuos cuentan con escasa o nula información sobre sucesos y hechos en los cuales basar una decisión. A causa de tal incertidumbre, los responsables de la toma de decisiones quizá solo puedan hacer suposiciones razonables, no tomar una decisión informada.

¿Qué es una decisión?

Certidumbre

La **“certidumbre”** es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión. En condiciones de certidumbre, el administrador puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados. Una vez que el administrador identifica soluciones y alternativas y sus resultados esperados, la decisión es relativamente fácil.

Incertidumbre

La **“incertidumbre”** es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, el administrador está imposibilitado incluso para definir el problema, y mucho más, para identificar soluciones alternativas y posibles resultados. La incertidumbre suele indicar que el problema y las soluciones alternativas son tanto ambiguas como extremadamente inusuales. Las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre cuando se introducen en nuestros mercados o lanzan productos significativamente diferentes para los que se requiere el uso de tecnologías novedosas.

Riesgo

El **“riesgo”** es la condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar ciertas soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados deseados.

El riesgo puede significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición y carácter inusual y ambiguo.

¿Qué es una decisión?

La “probabilidad” es el porcentaje de veces en las que ocurrirá un resultado específico si un individuo tomara muchas veces una misma decisión.

La cantidad de la información disponible para un individuo sobre la condición pertinente de la toma de decisiones puede variar ampliamente, lo mismo que las estimaciones de riesgo del individuo, el tipo, cantidad y confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo y el hecho de si el responsable de tomar la decisión puede hacer uso de la estimación del resultado.

Probabilidad objetiva: la posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en los hechos consumados y números concretos se conoce como probabilidad objetiva. Ejemplo: aunque las compañías de seguros de vida no pueden determinar el año en que morirá cada tenedor de pólizas, pueden calcular las probabilidades objetivas de que números específicos de tenedores de pólizas, de varias categorías de edad, mueren en un año en particular.

Probabilidad subjetiva: a la apreciación basada en juicios y opiniones personales de que ocurra un resultado específico se le conoce como probabilidad subjetiva. Tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia previa en situaciones similares, conocimientos y rasgos personales (como preferencia por la asunción o la elusión de riesgos).

¿Quién debe tomar las decisiones?

En toda situación, la decisión es el resultado de los esfuerzos de una persona o de un grupo. Los administradores no son los únicos que toman decisiones críticas en las organizaciones. Los contralores de tránsito aéreo, los inspectores de calidad y los técnicos en mantenimiento de computadoras con frecuencia toman decisiones críticas. Se puede decir que el “trabajo de toda persona” en una organización, implica algún grado de toma de decisiones, incluso en el más rutinario de los trabajos.

¿Qué es una decisión?

El administrador debe:

1. Decidir por qué se tomó la decisión sin previo aviso.
2. Relacionar expectativas en la ejecución de la decisión.
3. Discutir el grado hasta el cual fueron considerados los intereses y actividades particulares antes la toma de la decisión.
4. Decirles la flexibilidad que tienen al ejecutar la decisión.
5. Cerciorarse de que entienden que: a) se presentó una emergencia; b) tenía que tomarse rápidamente una decisión; c) es necesaria su cooperación para hacer efectiva la decisión.

En muchos aspectos las decisiones críticas prueban la verdadera habilidad de un administrador. Siempre existen emergencias. Pero es motivo de verdadera preocupación si la decisión de emergencia es la regla en vez de la excepción. Hacer o diferir una decisión de emergencia depende en su mayor parte de las consecuencias de no actuar. No puede haber un conjunto de reglas uniforme para cubrir las decisiones de emergencia; sin embargo, no puede abandonarse la razón.

Se utilizan grupos para tomar decisiones cuando:

1. El administrador carece de parte de la información y parece que los miembros del grupo la tienen.
2. Los problemas tienden más a no estar bien estructurados que a estarlo.
3. La aceptación de la decisión por parte de los colaboradores es crítica para su puesta en práctica.
4. Los objetivos de los participantes son compatibles con los objetivos organizacionales.

¿Qué es una decisión?

Sin embargo, si se utilizan mucho, los comités no son apreciados. En buena medida se les considera como generadores principalmente de evasiones de responsabilidad, compromisos débiles y pérdida de tiempo.

Toma de decisión de grupo

Es	No es
<ul style="list-style-type: none">• Ser justos con todos los miembros del grupo.• Un medio de reunir diferentes actividades.• Permitir que un miembro diga lo que piensa que debe hacerse para solucionar el problema.• Disciplina de grupo por presión social.• Cooperación para la solución de problemas.	<ul style="list-style-type: none">• Dar a cada individuo lo que desea.• Imponer las ideas del gerente superior a los miembros del grupo.• Olvidarse de la disciplina.• Solo buscan consejo mediante la supervisión consultiva.

Respecto al trabajo de Norman Maier (1963), la “calidad y aceptación” son los factores críticos en una decisión. Los que proponen la toma de decisiones participativa en grupo insisten en que ambos resultan de este proceso.

¿Qué es una decisión?

Ventajas y desventajas de las decisiones en grupo

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="181 600 826 831">1. Proporcionan información más completa. Un grupo traerá una diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión que no puede tener un individuo que actúa solo.<li data-bbox="181 880 826 1070">2. Generan más alternativas. Los grupos tienen una mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas que un individuo.<li data-bbox="181 1189 826 1420">3. Incrementa la aceptación de una decisión. La gente afectada por determinada solución y que ayuda a implantarla, llega a participar en la misma toma de decisión y la acepta y estimula a otros a aceptarla.<li data-bbox="181 1469 826 1742">4. Aumenta su legitimidad. La toma de decisiones en grupos es consistente con los ideales democráticos y, por tanto, se puede percibir la toma de decisiones por grupos con más legitimidad que las decisiones que tomó una sola persona.	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="900 600 1544 790">1. Se llevan mayor tiempo. Los grupos casi siempre consumen más tiempo para llegar a una solución que el tomador de decisiones de manera individual.<li data-bbox="900 840 1544 1149">2. Dominio de la mayoría. Los miembros de un grupo nunca son iguales. Pueden diferir de rango, experiencia, conocimiento del problema, influencia, habilidad verbal, asertividad. Esto origina la oportunidad para que un integrante o más utilicen sus ventajas para dominar a otros en el grupo.<li data-bbox="900 1227 1544 1458">3. Presiones para conformarse. Hay presiones sociales para conformarse en el grupo. El pensamiento grupal mina el pensamiento analítico en el grupo, y con el tiempo daña la calidad de la decisión final.<li data-bbox="900 1507 1544 1738">4. Responsabilidad. Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero, ¿quién es el responsable del resultado final? En una decisión de grupo se diluye la responsabilidad de cualquier miembro individuo.

¿Qué es una decisión?

También existe la cuestión del grado de libertad que permite al administrador. Si alguien está centrado en el personal, es capaz de definir límites bastante amplios y esperar que los miembros del equipo de trabajo tomen su decisión dentro de estos límites. Luego, por lo general, se sigue la decisión con ajustes muy ligeros. Se pueden adoptar diversos grados de libertad en la toma de decisiones.

En las últimas décadas, los conceptos de sistema, procesos, estructura e informática han ganado un lugar dentro de la ciencia de la administración. El progresivo refinamiento en los elementos conceptuales y operacionales de enfoque de sistemas, ha permitido que los cultores de este enfoque hayan obtenido resultados sorprendentes.

¿En qué consiste el enfoque de sistemas? Consiste en visualizar de una manera diferente algunos problemas, estableciendo como diferencia un mayor énfasis en la importancia del todo frente a cada una de las partes que lo componen. Desde luego, este mayor énfasis es causa y efecto del desarrollo de un instrumental analítico que permite visualizar el “todo” y sus “partes” a la vez.

Referencia:

Rodríguez, J, (2005). DECISIONES GERENCIALE EFECTIVAS (1ª ed). México: Trillas