

## TOMA DE DECISIONES.

### INRODUCCIÓN.

La vida nos enfrenta diariamente con la tarea de elegir. Elegimos porque las personas afrontamos los hechos o las situaciones de diferente manera, lo que quiere decir que tenemos varias alternativas ante una misma situación. Pero no podemos dedicar toda nuestro tiempo a resolver una situación, nos tenemos que decidir, ya que las personas y los problemas necesitan respuestas.

También en el mundo empresarial la toma de decisiones es un proceso diario. Las personas que forman parte del entramado de una organización tienen que decidir sobre diversos aspectos, para poder cumplir los objetivos marcados.

### 1- CONCEPTO DE DECISIÓN.

Desde la infancia las personas se ven obligadas a hacer elecciones que van a condicionar determinados aspectos de su vida.

Las **habilidades sociales** (comunicación, negociación, toma de decisiones, trabajo en equipo, solución de problemas, ...) están de moda ya que la sociedad es cada vez más consciente de la importancia que tienen en la vida cotidiana y laboral de las personas, además las empresas, a la hora de seleccionar a su personal, las tienen bastante en cuenta.

Según el diccionario de la RAEI una **decisión** es una “determinación, resolución que se toma o se da de una cosa dudosa”, es decir, la alternativa seleccionada cuando un sujeto tiene que elegir entre varias opciones diferentes.

De la definición anterior podemos extraer las **características**:

- Es un **proceso**, esto es, la elección de una u otra opción conlleva el desarrollo de un conjunto de actuaciones que se desarrollan a lo largo del tiempo
- Es un proceso **racional**, realizado por el ser humano y que lleva consigo el estudio de las ventajas e inconvenientes que presenta cada una de las diferentes alternativas que se manejan
- Existe una **questión o asunto concreto** que tiene entre manos la persona que ha de decidir
- La elección se lleva a cabo entre **diversas posibilidades**, que unas veces son conocidas y otras requieren una investigación previa
- Tiene como fin realizar una **elección óptima**, es decir, que reporte el mayor beneficio posible a quien tiene que decidir

**Pero, ¿por qué hay que tomar decisiones?** La toma de decisión está marcada por la existencia de problemas (dificultad imprevista que se presenta cuando se pretende alcanzar un objetivo y que no puede solventarse de forma inmediata) en la vida de las personas y también de las organizaciones y la necesidad de contestar a interrogantes que nos surgen. El primer paso para solucionar un problema es **delimitarlo** claramente, para ello es conveniente formularlo, enunciándolo por escrito, con ello se consigue definir dónde radica la esencia del mismo.

Fundamentalmente, los problemas que se pueden plantear en una empresa pueden clasificarse en:

**problemas estructurales:** se caracterizan por ser problemas que nacen, viven y son habituales en el seno de la misma organización. Cuando los problemas provocan que la organización pierda el equilibrio, poniendo en peligro la consecución de los objetivos marcados, habrá que atajarlos mediante una solución rápida. Normalmente, sus miembros suelen conocerlos, así como las posibles consecuencias de no buscar soluciones en su momento

**problemas coyunturales:** se caracterizan por el hecho de que no existen habitualmente en el seno de la organización y aparecen de forma esporádica. En ocasiones suele resultar difícil preverlos; es importante también darles solución.

## 2- TIPOS DE DECISIONES.

Las decisiones que tienen que tomar las personas, como individuos o como responsables de una organización, son infinitas, tanto por la variedad de materias o contenidos como por su número. Aún así, se han intentado clasificar atendiendo a distintos factores:

**Según el número de individuos** que tomen la decisión, ésta puede ser:

- **individual:** la decisión es tomada por una sola persona que tiene la responsabilidad final sobre el asunto en cuestión. Son frecuentes en empresas pequeñas en las que el empresario trabaja y dirige a la vez; también las que nos afectan como seres humanos.
- **grupal o colegiada:** las decisiones son tomadas por varias personas sobre las que recae la obligación de decidir de forma conjunta, todas ellas deberán disponer de la misma información sobre el asunto (por ejemplo las decisiones que toman las comunidades de vecinos o de socios de una asociación).

**Según el grado de consenso**, según las personas que aprueben las decisiones, se distingue entre :

- **autoritarias:** decisiones que tienen que ser asumidas por las personas afectadas al venir impuestas por individuos con autoridad indiscutible y aceptada en los grupos
- **por votación mayoritaria:** se decide lo que la mayoría del grupo apruebe (**mayoría absoluta**: la opción elegida obtiene la mitad del total de votos posibles, y **mayoría simple**: la opción elegida es la que obtiene más votos)
- **por unanimidad:** se decide aquello que todos y cada uno de los componentes del grupo prefieren (/**consenso**: implica que todos los miembros del equipo consideran que es la mejor opción planteada, por eso creen adecuado apoyarla, aunque no sea su opción preferida)

**Según la experiencia del decidor** se diferencia entre:

- **decisiones tomadas en función de las situaciones y hechos vividos por aquellas personas que tienen que decidir:** el sujeto decidirá sobre las opciones que tenga en función de los resultados que haya tenido en otras ocasiones para situaciones similares

- **decisiones tomadas según la costumbre:** la persona que debe asumir la responsabilidad de la decisión elige la opción que de forma continua viene eligiendo para resolver ese tipo concreto de asuntos

**Según el método.** La doctrina tradicional propone la siguiente clasificación:

- **programables:** decisiones que se toman sobre asuntos rutinarios en los cuales ya está establecido cómo se deben llevar a cabo. No es necesario que se traten los problemas como si fueran nuevos, puesto que las organizaciones y las personas están familiarizadas con ellos
- **no programables:** decisiones nuevas que se toman cuando surgen circunstancias que no están previstas (por ejemplo un conflicto que se genera entre un mando intermedio y un grupo de trabajadores a su cargo, alguien deberá tomar una decisión sobre cómo resolverlo)

**Según el grado de racionalidad** que se emplee en la decisión se puede hablar de:

- **decisiones racionales:** el sujeto elige una de las opciones después de desarrollar un proceso racional siguiendo las etapas básicas de todo proceso decisorio
- **decisiones tomadas por intuición:** el individuo elige una opción entre varias en función de su capacidad para entender las cosas sin necesidad de un razonamiento lógico. El decisor percibe una alternativa como válida en función del sentimiento de que esa opción es la correcta

**Según la teoría clásica de Le Moigne** las decisiones se clasifican en varios niveles:

- **decisiones estratégicas o de nivel 1:** se caracterizan por ser adoptadas por el nivel superior jerárquico de las organizaciones. Se consideran muy importantes, a veces incluso de carácter irreversible (por ejemplo decidir la fusión con otra empresa o la ampliación de capital)
- **decisiones tácticas o de nivel 2:** se trata de decisiones normalmente reversibles. Son ejecutadas por los mandos medios en las empresas para conseguir una mayor eficiencia, es decir, una utilización óptima de los recursos (por ejemplo la decisión de un técnico a la hora de introducir nueva tecnología o incrementar la mano de obra).
- **decisiones operativas o de nivel 3:** se desarrollan en el quehacer diario del trabajo. Son tomadas por los trabajadores de las empresas en su labor diaria (por ejemplo la decisión que debe tomar un técnico de telecomunicaciones entre atender primero la avería de una empresa o desembalar el pedido que ha recibido para la tienda).

### 3- FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES.

La toma de decisiones no es un proceso que pueda ser realizado por las personas aislándose completamente de las circunstancias que las rodean. Se pueden dividir en **dos grupos** los condicionamientos que influyen en los procesos decisorios:

**A- Factores o condicionantes externos:** hacen referencia a las circunstancias externas al sujeto decisor que pueden influir en la decisión en uno u otro sentido.

**1º. Estabilidad del entorno:** facilita el proceso de toma de decisiones; las empresas no desean asumir riesgos y buscan siempre un entorno estable para tener la seguridad de que la decisión

que tomen estará entre los límites normales de **riesgo**. Dicha estabilidad viene influida por el mercado y los cambios que se producen en el mismo.

Las empresas que están constantemente sometidas a cambios necesitarán un cuidadoso análisis de sus causas y efectos para tomar las decisiones oportunas.

**2º. Riesgo** (posibilidad de que un evento o circunstancia, dañosa o no deseada, se produzca): cuando tengamos que tomar una decisión para solventar alguna cuestión debemos analizar qué posibilidades existen de que la opción elegida lleve al resultado óptimo esperado. Cuando no se sabe con exactitud los resultados de la alternativa, la persona tiene que decidir asumiendo un riesgo, lo mismo ocurre cuando, a pesar de saber con exactitud los resultados, sea difícil decidirse por una u otra cosa entre las cuales optas (por ejemplo cuando a un enfermo le dicen que en la operación que deben realizarle tiene un 20% de posibilidades de quedar igual o peor; en este caso, aunque las probabilidades de obtener éxito sean elevadas, la decisión, al poner en juego aspectos muy importantes de la persona, resultará complicada).

Ante una decisión así, podemos mostrarnos de dos maneras diferentes:

- **arriesgados**, si intentamos conseguir buenos resultados a costa de asumir grandes riesgos.
- **conservadores**, si preferimos lo seguro aunque sea menos prometedor.

**3º. Presiones**: inevitables ante ciertas decisiones; más fuertes cuando los cambios afectan a aspectos esenciales de la vida de los seres humanos que trabajan en las empresas.

**4º. El tiempo** de que se dispone para tomar la decisión y el **poder** de quien toma la decisión son factores fundamentales en la resolución de conflictos:

- con mucho tiempo y poco poder, lo mejor es analizar bien la situación e intentar negociar hasta llegar a acuerdos beneficiosos para todas las partes
- con mucho tiempo y mucho poder, se puede pensar bien cuál es la decisión más beneficiosa e imponerla si no se logra llegar a un acuerdo
- con poco tiempo y poco poder, quizá haya que ceder y no se puedan imponer soluciones
- con poco tiempo y mucho poder, puede ocurrir que no sea posible hacer un análisis profundo de todas las alternativas y haya que elegir una sin negociar con nadie

**B- Factores internos**: en la toma de decisiones influyen notablemente las características individuales de la persona que decide. La psicología señala que los principales factores internos a tener en cuenta en la toma de decisiones son: la actitud, la aptitud, la experiencia y la cultura.

**1º. La actitud** (manera en la que nuestro ánimo o nuestra mente se enfrentan a determinadas circunstancias en el ámbito personal y laboral): la actitud que mantengan los sujetos que han de tomar decisiones influirá en la propia elección. Por ejemplo, la actitud positiva o negativa del director de recursos humanos de una empresa ante la contratación de personas mayores de 45 años influirá en la toma de decisión sobre el asunto.

**2º. La aptitud** (conjunto de capacidades físicas, intelectuales o sociales que tenemos cada uno de los seres humanos). Por ejemplo, un representante sindical tendrá más facilidad para negociar con la empresa si tiene habilidades naturales para ello.

**3º. La experiencia personal y profesional:** cuanto mayor es la experiencia, menor es la posibilidad de cometer errores, ya que es común utilizar las mismas soluciones para problemas similares planteados en el pasado.

**4º. La cultura que vive el sujeto** (conjunto de ideas, sentimientos, valores, tradiciones, estilo de vida y creencias que determinan la forma de vivir de un determinado grupo de personas). Es indudable que la cultura en la que se encuentra inmerso un sujeto va a afectar a la manera y al tipo de decisiones que se tomen, tanto individuales como grupales.

## C-La Creatividad

Las últimas tendencias de la psicología, junto a estos grupos de factores, incorporan como un elemento esencial en la toma de decisiones la creatividad. La creatividad supone ver o analizar las cosas desde posiciones diferentes a las que son habituales y permite crear situaciones que en principio no se esperaban.

Hay que señalar que todos los seres humanos tenemos capacidad para la creación. La creatividad es una importante fuente de soluciones para los problemas. Una toma de decisiones desde la creatividad implica las **actitudes** siguientes:

- intentar ver los problemas desde perspectivas diferentes
- hacer el esfuerzo de ver las cosas con nuevos ojos y liberarnos de prejuicios
- no encajar el pensamiento en un lugar que haga imposible el cambio de rumbo, para lo que se requiere hacer un esfuerzo mental adicional
- tener confianza en uno mismo.

Se facilitan los procesos creativos si los trabajadores cuentan con **aptitudes** como capacidad de ver los aspectos positivos de las opiniones, sugerencias e ideas de los demás, motivación y no tener prisa a la hora de tomar la decisión.

## 4-LAS FASES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Tomar una decisión supone asumir las **consecuencias** que pueden derivar de la misma, por lo que es necesario aprender a decidir de forma responsable. Una correcta decisión va acompañada de todo un proceso con el que se pretende analizar el problema, conseguir ver claras las diferentes alternativas y sus consecuencias. En definitiva, este proceso se utiliza para **reducir las posibilidades de error** a la hora de tomar una decisión.

### A- Acercamiento y definición del problema

Cuando nos encontramos ante una situación conflictiva podemos tomar dos actitudes diferentes **afrontarla o darle la espalda**, esta segunda actitud podría generar un problema mayor en el futuro.

Ahora nos vamos a ocupar de aquellas situaciones que exigen de nosotros una respuesta. Lo primero que debemos hacer es acercarnos a ella, habrá que definir claramente el asunto y aclarar

cuál es el verdadero problema, qué lo ha causado y diferenciar qué otras situaciones bajo apariencia de problemas no lo son.

En esta fase hay que hacer las siguientes **tareas**:

- Definir claramente cuál es la cuestión sobre la que hay que tomar una decisión, hay que centrar la actividad decisoria en una o varias cuestiones concretas evitando cuestiones banales o intrascendentes.
- Identificar aquello a lo que, directa o indirectamente, va a afectar la decisión que se tome.
- Buscar información sobre las cuestiones a decidir para evitar los mayores riesgos posibles.
- Pensar qué factores pueden influir en la toma de decisiones.

## **B- Estudio del problema y determinación de objetivos**

Esta etapa trata de **analizar** el problema y las causas que lo motivaron que nos obligan hoy a tomar una decisión. También trata de **establecer los objetivos** que han de guiar la decisión que se va a tomar. Unos objetivos que no sean vagos y que estén jerarquizados para saber qué se pretende lograr con la decisión que se va a tomar, señalando los límites que no se pueden superar.

## **C- Análisis de alternativas y selección de una decisión**

Para poder llegar a tomar una decisión, previamente, tenemos que llevar a cabo las siguientes **tareas**:

- Elaborar un listado con diferentes alternativas.
- Llevar a cabo una evaluación de los pros y los contras de cada alternativa; suele servir de ayuda plasmarlos por escrito.
- Hacer un listado con las consecuencias que tendrá cada opción, tanto a corto como a medio y largo plazo.

Una vez llevado a cabo el trabajo de análisis de las alternativas, habrá que optar por una de ellas. Normalmente se suele elegir la alternativa que implique un menor riesgo y que, a su vez, permita lograr los objetivos planteados.

## **D-Puesta en práctica de la decisión**

En esta fase se tratará de ejecutar la opción elegida. En las empresas, lo normal, es que las personas que toman las decisiones raramente son quienes las llevan a efecto, por ello será conveniente seguir los siguientes **pasos**:

- elegir a la persona o al grupo de personas que vayan a implantar la decisión
- indicar minuciosamente qué se ha decidido y cómo ha de llevarse a cabo, de forma que no haya duda sobre la interpretación de la decisión y sobre cómo desarrollarla

## **E- Control de los resultados o evaluación**

Para evaluar los resultados es necesario:

- analizar cómo y cuándo se ha ejecutado la decisión tomada; si se detectan fallos en el proceso habrá que volver a decidir sobre la mejor manera de resolverlos sin perder demasiado tiempo. Es posible que nuestra decisión no sea correcta en su conjunto, por ello hay que estar atentos a los posibles errores, a fin de modificar la decisión, lo que exigirá ser flexible. Es fundamental ser conscientes de que **las decisiones pueden corregirse**, para ello se aconseja:1) definir los problemas generados; 2) analizar qué alternativas tengo ante la decisión tomada; y, 3) preguntarse si con el conocimiento que uno tiene de los resultados de la decisión sería capaz de volver a tomarla.
- identificar los resultados obtenidos

ETAPAS PROCESO DECISORIO	CUESTIÓN A RESOLVER
<b>Acercamiento-definición problema</b>	¿qué problema existe? ¿qué lo ha provocado? ¿sobre qué asunto tengo que decidir?
<b>Estudio y determinación objetivos</b>	¿por qué se ha producido el problema? ¿qué causas han provocado que haya que tomar una decisión? ¿a quién está afectando la situación concreta y a quién afectará la decisión que se adopte? ¿qué objetivos se pretenden alcanzar? ¿quién tendrá que decidir?
<b>Análisis de alternativas</b>	¿qué opciones tengo? ¿qué me reporta cada una? ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes? ¿qué consecuencias se derivan de cada una de ellas?
<b>Decisión</b>	¿qué resolución adoptar? ¿qué opción escoger?
<b>Ejecución de la decisión</b>	¿quién ha de ejecutar la decisión? ¿cuándo hay que ponerla en marcha?
<b>Control de la decisión para: ratificar o rectificar</b>	¿cómo marcha todo? ¿voy consiguiendo mis metas?

## 5- LA TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

### A-Los directivos y la toma de decisiones

Las personas que ocupan puestos directivos o que tienen a su cargo a trabajadores tienen un importante número de tareas que cumplir, pero sobre todo se enfrentan continuamente a la **tarea de decidir**. De hecho, una forma de medir su rendimiento en el trabajo se basa en el **éxito** que tienen cada vez que toman una decisión. Las decisiones a las que se enfrentan son muy **variadas**, desde la planificación, el control de calidad, las inversiones o el personal, hasta la investigación, el desarrollo y la innovación.

En el **proceso decisorio**, los directivos tendrán que elegir a las personas encargadas de seleccionar la información o quién va a tomar parte en la ejecución de las decisiones. También tendrán que elegir si van a tomar su decisión solos sin consultar a nadie, individualmente pero consultando a otras personas antes de decidir, o si van a tomar la decisión en grupo. Según las investigaciones en Psicología, las **decisiones tomadas en grupo** consiguen un mayor grado de aceptación entre los trabajadores, pero, como contrapartida, se necesita un mayor número de horas para llegar a ellas. Por tanto, habrá que valorar cuándo es conveniente tomar una decisión en grupo y cuándo no.

Las **formas de toma de decisiones de los directivos** en las organizaciones va a depender de su **personalidad**, pero muchos utilizan diferentes estilos en función de los problemas que se les plantean. En general, se suelen utilizar **modelos autoritarios** cuando cuentan con toda la información que necesitan, cuando el problema que tienen que resolver es de los que hemos llamado estructurales, y cuando existe una gran probabilidad de aceptación entre sus subordinados.

Las **tres variables** que suelen manejar las personas que toman decisiones en las empresas son:

- la calidad o **importancia** de la decisión
- la necesidad de la **aceptación** por el grupo
- el **tiempo** del que se dispone para tomar la decisión

## B- Decisiones centralizadas y descentralizadas

Se habla de centralización o descentralización para referirse a la forma en que está dividido el **poder** o la **responsabilidad** sobre las decisiones en las empresas:

- se dice que una empresa tiene una **estructura centralizada** cuando la posibilidad de tomar decisiones recae en una persona o en un grupo pequeño
- una empresa tiene una **estructura descentralizada** de toma de decisiones cuando la capacidad para tomarlas está repartida entre distintas personas o grupos

Las grandes empresas y multinacionales suelen gozar de una estructura descentralizada, que se apoya en la presencia de expertos dentro de ciertos departamentos sobre los que recae la toma de decisión; por el contrario, en las empresas pequeñas la estructura es centralizada, siempre suele ser el dueño o el encargado al frente del negocio quien realiza esa función.

## C- La ética en la toma de decisiones

La toma de decisiones es algo habitual en todos los sectores profesionales. Hoy día pocos profesionales se ven exentos de la obligación de tomar decisiones, pero no todas las personas

deciden siguiendo los mismos criterios: para unas personas el ideal de **justicia** es la base que mantiene su decisión, pero para otras lo importante es el **beneficio** empresarial.

**ROBBINS** señala **tres criterios** que normalmente se utilizan para tomar decisiones:

1. El **utilitarismo**: consiste en tomar decisiones pensando en el beneficio para la mayoría de la organización (por ejemplo la adopción de un ERE por la empresa).
2. El **derecho**: utiliza la norma como base para tomar decisiones (por ejemplo un convenio colectivo establece determinados incentivos para un grupo profesional y los demás nunca los reciben, puesto que los responsables de salarios siempre dicen que no harán excepciones que no estén en convenio).
3. La **justicia**: piensa en la distribución equitativa del trabajo y de los beneficios entre todos (por ejemplo una medida de este tipo podría ser la concesión de incentivos en base al rendimiento del trabajo de cada uno).

Las empresas se mueven habitualmente en el **utilitarismo** para tomar y justificar sus decisiones. Cada vez es más frecuente que los mandos planteen la **ética** que inspira sus decisiones, fruto de la cultura de la empresa y de la formación profesional y humana de cada persona.