

# Toma de decisiones gerenciales

Ana Isabel Solano<sup>1</sup>

*Una característica común de los deberes de los administradores es la responsabilidad para la toma de decisiones.*

## Palabras claves

Decisiones gerenciales, planeamientos, administrativo.

## Resumen

Una característica común de los deberes de los administradores es la responsabilidad para la toma de decisiones. Los administradores toman grandes decisiones (el cierre de una planta de la compañía, la compra de otra compañía o la introducción de una nueva línea de productos) y, por supuesto, decisiones menores: la selección de un nuevo empleado entre cuatro candidatos al puesto, la determinación del calendario de producción del próximo mes o la elección de un nuevo banco para mantener parte de los depósitos de la organización.

El presente artículo es el resultado de una investigación que trata precisamente sobre este tema; los conceptos que se desarrollan han sido estudiados con base en los planteamientos, de Paul E. Moody.

Se presentan los aspectos generales sobre la toma de decisiones, enfocando el concepto de circuito de las decisiones; luego se discute cómo se relaciona la importancia de la decisión con la velocidad con que se procede a lo largo de este circuito y los factores

que diferencian una decisión importante de una decisión de rutina. A continuación, se establece relación entre el costo de recoger información y el beneficio derivado de esta información adicional. Posteriormente, se trata acerca de los elementos y características de las decisiones. Por último, se desarrolla una lista de problemas relacionados con el proceso de decisión.

Asimismo, se analiza la diferencia entre hecho y opiniones, y su importancia en la toma de decisiones, y se trata acerca de la calidad de la decisión de los factores que involucra: recursos que ingresan, resultados y el proceso en sí mismo, lo cual se conoce como el proceso de “caja negra”. El proceso integral de toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización es expuesto en forma detallada en este artículo.

## Metodología empleada

Con el propósito de sustentar los criterios que caracterizan este tema se ha recurrido a diferentes fuentes de información secundaria; además, se ha efectuado un minucioso análisis bibliográfico en revistas y boletines relacionados.

El marco de valoración del proceso que constituye el tema de fondo se ha basado en las teorías del autor Paul E. Moody,

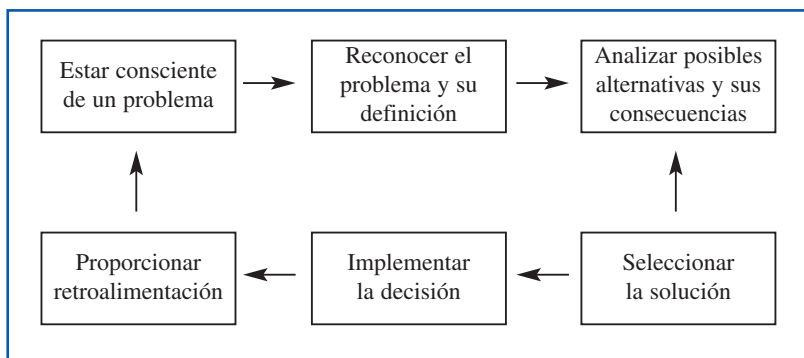
1 Directora Departamento de Financiero Contable, Instituto Tecnológico de Costa Rica, (asolano@iter.ac.cr).

completada con el apoyo conceptual adicional (veáse bibliografía).

### Aspectos generales sobre la toma de decisiones

En la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean éstas simples o complejas. (Robbins, 1987).

Paul Moody (1983) describe este proceso como un circuito cerrado (Fig. 1), que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real; por ejemplo, si se calculan los gastos mensuales y se descubre que se gasta más de lo presupuestado, surge la necesidad de una decisión, ya que hay una disparidad entre el nivel de gasto deseado y el gasto real.



**Figura 1**  
Circuito de la toma de decisiones (Moody 1983)

Posteriormente, se analizan posibles alternativas y sus consecuencias. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa.

El siguiente paso del proceso es seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión. Con ello, se espera un curso de acción que nos de resultados esperados y que, a la vez, proporcione una retroalimentación al proceso que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

### Importancia de la decisión

Si bien es cierto que todas las decisiones pueden orientarse por este proceso básico del circuito cerrado, también es cierto que existen diferentes métodos para llegar a una decisión y que los mismos, dependerán de la importancia de la decisión. Por ejemplo, la decisión de hacer un depósito bancario a primera hora o al final de la jornada de trabajo puede ser intrascendente y, en consecuencia, puede decidirse tomando en cuenta las horas en que los bancos están menos congestionados. Sin embargo, una decisión relacionada con la compra de una nueva compañía requerirá una investigación previa importante. Por otro lado, la importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa la persona que toma la decisión en la organización; por ejemplo, la decisión de la mejor hora para realizar habitualmente el depósito bancario puede ser importante para el mensajero de la empresa, pero intrascendente para el gerente.

Existen cinco factores que pueden resultar de gran ayuda si se analizan para evaluar la importancia de una decisión:

1. **Tamaño del compromiso.** Aquí está presente el factor cuantitativo relacionado por lo general con dinero y personas, y el factor tiempo. En la mayoría de los casos, una decisión implica fuertes sumas de dinero, el esfuerzo de muchas personas y, además, puede tener un impacto a largo plazo sobre la organización.
2. **Flexibilidad de los planes.** Algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros tienen un carácter definitivo. En la medida en que una decisión implique seguir un curso de acción irreversible, la decisión es particularmente importante.
3. **Certeza de los objetivos y las políticas.** Algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones; en ese caso, las decisiones serán fáciles de tomar. Por el contrario, si una organización es muy cambiante o, por su naturaleza, las acciones a seguir dependen de factores conocidos solo por el personal de alto nivel, la decisión adquiere una gran importancia.
4. **Cuantificación de las variables.** Una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con esa decisión pueden definirse en forma precisa.
5. **Impacto humano.** Cuando una decisión puede perjudicar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente.

### **Relación tiempo-costo**

Muchos gerentes se han visto ante la necesidad de tomar decisiones rápidas y han debido recurrir a cualquier

conocimiento o información de que dispongan en ese momento. Sin embargo, sería arriesgado proceder así en el caso de decisiones para las cuales se disponga de más tiempo. (Weiss 1987).

Una decisión debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información. El problema es cómo decidir en qué momento debe suspenderse la recolección de información, sobre todo porque se sabe que ese proceso tiene un costo de tiempo en dinero.

Cuanto más tiempo se requiera para recoger información, mayor será el costo total involucrado. En esos casos, la pérdida no solo se da en términos de dinero, sino también de oportunidad, de efectividad de la acción, de reversibilidad de una decisión, etc. Sin embargo, también es cierto que existe un beneficio inmediato al contar con información adicional que ayude a tomar la decisión. Por tanto, el tomador de decisiones se mueve de una posición en la cual se puede ganar por la acumulación de información a una posición en la cual se puede perder.

Para cada decisión que se tome existe un grado de incertidumbre que es variable. Al recoger información, se está limitando la incertidumbre que suponen los resultados del curso de acción que se seleccione. Sin embargo, se ha visto que recolectar exceso de información es un riesgo. En consecuencia, se debe reducir la incertidumbre de una decisión sin exceder el punto en el que se cruzan las curvas de costo y beneficio que implican recoger información y teniendo en cuenta, además, que la incertidumbre nunca llega a cero.

### **Ingredientes de la decisión**

La toma de decisión es un arte y no una ciencia. Se basa en cinco ingredientes básicos:

*La toma de decisión es un arte y no una ciencia.*

- a. Información. Se dice que la información es poder. Un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar el costo y beneficio de recolectar información, de acuerdo con lo señalado en líneas anteriores.  
  
Si la información no puede obtenerse, la decisión entonces deberá basarse en los datos disponibles como información general, aunque con ello aumente la incertidumbre. Muchas veces, cuando la necesidad de actual es urgente, incluso una decisión deficiente puede ser mejor que ninguna. (Weiss 1987).
- b. Conocimientos. Ciertas decisiones requieren conocimientos específicos que muchas veces no están al alcance de quienes toman las decisiones; resulta necesario, entonces, buscar consejo en quienes están informados. En los últimos años este aspecto ha sido particularmente considerado por algunos profesionales, quienes se han especializado en servicios de consultoría a empresas, sobre todo cuando se trata de utilizar más de una especialidad en el análisis de los múltiples aspectos de un problema complejo.
- c. Experiencia. El gerente experimentado posee una ventaja sobre el inexperto cuando se ha de tomar una decisión. Esto no equivale a decir, sin embargo, que la experiencia sea un requisito primordial para una eficiente toma de decisión. La experiencia es un ingrediente importante, sobre todo cuando se trata de tomar decisiones instantáneas. La persona experimentada recuerda problemas y situaciones similares y se vale de estos recuerdos para solucionar un problema actual.
- d. Análisis. El desarrollo de las capacidades analíticas es un ingrediente más para la toma de decisiones, aunque existen diferentes métodos para analizar problemas que son de mucha trascendencia, pero muchas veces no es posible solucionar los problemas por medio de los métodos analíticos, por lo que se puede –y debe– recurrir a la intuición.
- e. Buen juicio. Es el último ingrediente, que resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. Puede decirse que es el ingrediente integrador para la toma de decisiones.

### Características de la decisión

Existen cinco factores que caracterizan a las decisiones:

1. Efectos a futuro. Debe tenerse en cuenta el grado de compromiso a futuro que se tendrá con la decisión que se tome. Las decisiones a largo plazo, consideradas como importantes, deberán ser tomadas a alto nivel, mientras que las de corto plazo a un nivel inferior.
2. Reversibilidad. Esta característica hace referencia a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicará ese cambio.
3. Impacto. Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas.
4. Calidad. Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión.

5. Periodicidad. Este factor se refiere a la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional.

### Problemas de decisión

Se presenta aquí una lista de los diez problemas más comunes relacionados con el proceso de decisión, los cuales es importante reconocer y evitar:

- a. Información errónea: El tomador de decisiones no solo deberá preocuparse por tener suficiente información, sino que deberá garantizar que dicha información sea la correcta.
- b. Selección de la muestra. Este problema se relaciona con el anterior; se refiere precisamente al hecho de que muchas veces la información que se obtiene mediante investigación en muestras de población no refleja lo que puede esperarse de la población total. Aunque el análisis estadístico ofrece toda clase de curvas de probabilidad y de información analítica, existe siempre el peligro de que la muestra seleccionada no sea totalmente representativa.
- c. Sesgo. Se refiere al grado en el cual un prejuicio afecta las respuestas. Como en el caso anterior, se deberá conocer la procedencia de la información obtenida, ya que muchas veces puede proceder de una fuente no identificada o que se encuentra sesgada.
- d. Ubicuidad de promedio. El promedio no puede ser interpretado por sí solo, ya que hace desaparecer los extremos y muchas veces éstos son importantes de conocer para tomar una buena decisión.
- e. Selectividad. Muchas veces se comete el error de rechazar los resultados desfavorables, o se

selecciona un método que, con seguridad, proporcionará resultados favorables. Esto hace que la información que se obtiene no sea totalmente objetiva.

- f. Interpretación. Cada una de las personas involucradas en la toma de una decisión puede tener una interpretación diferente de la información; ello puede interferir en la toma de decisiones. Esto puede agravarse si existe carencia de conocimientos técnicos para atender el significado de una información.
- g. Conclusión apresurada. En algunas ocasiones, cuando se es partidario de una solución en particular y la primera parte de la información justifica esa tendencia, se toma una decisión o se sacan conclusiones apresuradas sin tomar en cuenta la información de manera integral.
- h. Superioridad insignificante. Una superioridad técnica de hoy puede ser completamente insignificante mañana. El peligro de no diferenciar una superioridad que sea insignificante puede conducir a una mala decisión. Este problema puede evitarse si se considera la experiencia práctica.
- i. Connotación. Esta relacionada con el lenguaje y se refiere al contenido emocional o a la implicación que se adiciona a un significado literal explícito. Las connotaciones pueden conducir por un camino equivocado a quien toma la decisión, sobre todo si no se es consciente de ellas y no se está alerta para evitarlas.
- j. Posición social. En un ambiente organizacional, muchas veces existen barreras entre los niveles superiores e inferiores que limitan la comunicación interna; ello podría afectar la transmisión de la información para la toma de decisiones.

## Aspectos esenciales de la toma de decisiones

Como ya se mencionó en este trabajo, debe contarse con un proceso lógico para la toma de decisiones, debido principalmente a que, en la mayoría de los casos, las decisiones que se toman no cuentan con información que asegure el resultado de las acciones. Por lo tanto, con el proceso lógico se reduce el número de errores, aunque todavía existe riesgo. Dicho proceso debe tomar en cuenta aspectos tales como la mecánica de los métodos, las personas involucradas y las ayudas matemáticas que puedan utilizarse.

Muchos gerentes incurren en varios errores a la hora de enfrentar una situación. Por ejemplo, simplemente no se percatan de la existencia de un problema, lo cual es lo más corriente. También ocurre lo opuesto, que es aún más grave: tener conocimiento de que existe un problema, pero no hacer nada para tratar de solucionarlo; es decir, mantenerse al margen. Esto es lo que llaman “el efecto hongo”, cuando una persona se mantiene en la sombra y mira los toros desde la barrera.

### Opiniones contra hechos

Cuando el gerente debe tomar una decisión, busca la información necesaria para llegar a la conclusión que crea más conveniente. Una forma de obtenerla es consultar a diferentes profesionales en la materia acerca del punto en estudio, con el fin de analizar las posibles soluciones. Sin embargo, debe procederse con cautela, pues muchas veces lo que se obtiene de esas personas son opiniones y no hechos. La forma de evitar que ello suceda es analizar cuidadosamente si se recibe la misma respuesta cuando se plantea idéntica pregunta a diferentes fuentes de información. Si son iguales, se tienen hechos; si son diferentes, se cuenta con opiniones.

Cuando se obtienen respuestas diferentes, no significa que deba desecharse la fuente de información, sino que el Gerente debe analizar el por qué de esa diferencia. Para ello, toma ambas respuestas como si fueran verdaderas y analiza cómo se llegó a esa conclusión. Ello contribuye a que el Gerente observe diferentes opciones y juzgue qué es lo mejor para la empresa y para ese problema en particular.

No todas las opiniones que se expresen serán tomadas en cuenta, ya que aquellas que son descabelladas o sin sentido no serán analizadas. Únicamente se considerarán las que se basen en ideas concretas y sólidas.

¿Cuándo un Gerente sabe que tiene suficientes opiniones o información? No existe una respuesta, ya que el mismo Gerente deberá analizar el momento apropiado para suspender la recolección de información y tomar una decisión. Un punto de ayuda podría ser el hecho de que las opiniones comienzan a repetirse; sin embargo, dado que es casi imposible que se logre un consenso, el Gerente debe resolver lo que, a su juicio, es lo más apropiado para la empresa, sin considerar intereses o posibles críticas de terceros.

### Calidad de la decisión

En algún momento, el Gerente o tomador de decisiones se pregunta si realmente lo decidido fue una buena decisión o no.

La forma de obtener o llegar a una buena decisión radica en la información con que se cuenta para decidir. Siempre existe un riesgo, pero éste va disminuyendo a medida que se recolecte más información. Sin embargo, llegará un punto en que la nueva información no proporcionará datos nuevos, por lo que se estarían utilizando más recursos de la cuenta. Únicamente el tomador de decisiones, por medio del buen juicio,

*La forma de obtener o llegar a una buena decisión radica en la información con que se cuenta para decidir.*

experiencia, inteligencia, educación, tiempo disponible, etc., sabrá en qué momento dejar de recolectar información y decidir lo que crea más conveniente.

A su vez, la mejor forma de medir la calidad de la decisión es comparar los resultados obtenidos con las expectativas anteriores. Si lo que se pretendió con aquella decisión se obtuvo, la calidad fue excelente.

### La caja negra

Existen cuatro pasos básicos para la toma de decisiones, de acuerdo con el siguiente proceso:

- a. Definir los objetivos o lo que se pretende con la decisión.
- b. Analizar la forma de pasar de la situación actual al objetivo deseado.
- c. Obtener los recursos necesarios para lograr el resultado buscado.
- d. Analizar los tres pasos anteriores y tomar la decisión.

Es esencial, en este cuarto punto, tener conciencia de que no siempre hacer algo es lo mejor. Muchas veces, en virtud de lo oneroso que resulta obtener el resultado propuesto, es más conveniente concluir o decidir no hacer nada.

### Niveles de medición

La mayoría de las veces existe una contradicción entre el nivel de la organización en que se encuentra ubicado quien toma la decisión y el nivel en el cual se toman las decisiones.

En este punto deben diferenciarse a las pequeñas y medianas empresas y las grandes. En las pequeñas y en algunas medianas empresas, generalmente existe un gerente-propietario que se encarga de resolver todos los asuntos referentes a la compañía, por lo que no existen problemas de contradicción.

Por el otro lado, en las grandes empresas existen responsabilidades en cada nivel independiente, por lo que es muy difícil que un Gerente conozca todos los aspectos referentes a los distintos niveles operacionales de la compañía. Por ello, conforme se ascienda en la escalera organizacional, el individuo pierde efectividad en las decisiones de los niveles anteriores, ya que no posee la información actualizada que se necesita para tomar esas decisiones.

Por el contrario, conforme se sube en la escalera organizacional, aumenta la efectividad de la toma de decisiones en el nuevo nivel, ya que posee información actualizada; sin embargo, pierde efectividad en los niveles anteriores.

Dado que para el Gerente de la empresa es un problema no poder contar con información actualizada de todos los niveles de la empresa, se ha propuesto un grupo de trabajo llamado “círculo de calidad”. Consiste en un grupo de empleados de los niveles (obreros), quienes se reúnen voluntariamente y discuten métodos para mejorar la empresa (productividad, costos, etc.).

Este grupo de trabajo, luego de realizar el estudio, entrega sus propuestas a la Gerencia. Esta las analiza y las acepta o las rechaza; en este último caso explica el porqué de su denegatoria.

Existen varios aspectos importantes a destacar acerca del círculo de calidad:

- Brinda a los empleados un sentimiento de participación en la toma de decisiones de la empresa.
- Hace que los obreros se interesen en la empresa y los motiva a trabajar para mejorar la compañía, ya que sus proposiciones son escuchadas y tomadas en cuenta.
- Muchos cambios importantes no son impuestos por la Gerencia; son los mismos empleados quienes los

proponen, evitando que se den protestas.

- Los círculos de calidad son voluntarios y no un instrumento gerencial.
- Propician la comunicación entre la gerencia y los empleados, lo cual es básico para la labor y el desempeño cordial dentro y fuera de la empresa.

## Conclusiones

1. Para que los gerentes sean eficaces deberán entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en sus trabajos.
2. Todas las decisiones siguen un proceso común, que tiene los siguientes pasos:
  - Estar conscientes de un problema o acción.
  - Reconocer el problema y su definición.
  - Analizar posibles alternativas y sus consecuencias.
  - Seleccionar la solución.
  - Imprementar la decisión.
  - Proporcionar retroalimentación.
3. Existe un costo de recoger información y, asimismo, surge un beneficio derivado de esa información. En la medida en que se recogen más datos, se reduce el riesgo de la incertidumbre. Sin embargo, a partir de cierto punto, el costo de recoger información no incrementa la efectividad de la decisión final; cualquier demora superaría el punto de decisión óptimo e incrementaría los costos totales.
4. Existen ingredientes que contribuyen a una mejor toma de decisiones. En la medida en que la persona que toma una decisión tenga la información oportuna y suficiente, los conocimientos y la experiencia

necesaria, sumados a una buena capacidad de análisis y juicio, se garantizará el éxito en la tarea.

5. El nivel recomendable para tomar la decisión dependerá de las características de las decisiones. Si se trata de una decisión irreversible, excepcional, de gran impacto, de alta calidad, es recomendable que la decisión se tome a un alto nivel.
6. Es importante conocer los problemas frecuentes que se relacionan con el proceso de decisión, los cuales es importante reconocer y evitar. Estos problemas, en su mayoría, tienen que ver con la calidad, objetividad, interpretación y transmisión de la información que se utiliza para la toma de decisiones.
7. Un método muy importante que puede ayudar a la Gerencia en la toma de decisiones y a crear dentro de la empresa un ambiente favorable y comunicativo es el círculo de calidad, pues le da al trabajador la oportunidad de participar en las decisiones de la compañía.
8. En la toma de decisiones siempre existe el riesgo. Una persona que no quiere correr riesgo nunca tendrá éxito como gerente. La diferencia entre buenos y malos gerentes está en tener el valor de aceptar la responsabilidad de una decisión, sea ésta buena o mala.

## Bibliografía

- Kepner, Charles H. El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones. México, D.F. Mc Graw-Hill. 1983.
- Moody, Paul E. Decision making: methods for better decisions. New York. Mc. Graw-Hill. 1983.
- Robbins, Stephen. Administración teórica y práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Mexico. 1987.
- Weiss, W. H. Guía práctica para la toma de decisiones. Editorial Norma S. A., N. Y., 1987.

*Para que los gerentes sean eficaces deberán entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en su trabajo.*