

# Toma de decisiones en la organización, un reto para los ejecutivos.

*El 99 por ciento de los fracasos son de personas que tienen el hábito de encontrar excusas.*

[George Washington](#)

En múltiples aspectos de nuestra vida, individualmente o en grupo, y ante diferentes situaciones de la vida familiar, social o laboral, nos enfrentamos a momentos en los cuales debemos realizar alguna elección, algunas simples como: “qué vamos a realizar el fin de semana, qué comprar en el mercado” y, otras más importantes, que tienen que ver con el día a día de los negocios, tales como: “de qué forma enfocaremos el problema a nuestros colaboradores, cómo mejoraremos nuestra productividad, cómo mejorar las cargas financieras de la empresa y así por delante.

El término *decidir* de acuerdo con el DRAE tiene varias acepciones: resolver, tomar determinación fija o decisiva; formar juicio definitivo sobre algo dudoso; solución expresada con relación a un hecho determinado; resolver una indeterminación, etc., etc.

Ahora bien, en nuestro caso, estará enfocado hacia la toma de decisiones en la organización, o sea, en nuestra vida laboral, por lo que consideraremos algunos aspectos fundamentales relacionados con el tema.

## Generalidades y aspectos fundamentales

En sentido general, una decisión es una elección ante determinadas alternativas, donde en muchos casos nos queda la duda, o sea, si tomamos o no la decisión más correcta.

## Toma de decisiones

Escrito por Omar Tellez

Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:22 - Actualizado Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:24

---

La definición sobre la toma de decisiones la plantearemos de la siguiente manera:

“Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades”.

De acuerdo con lo anterior no siempre nos enfrentamos ante la misma situación. En ocasiones debemos resolver problemas o dificultades presentadas en la actividad de la empresa, lo cual requiere que llevemos la situación hacia su posición original o anterior. En otros casos la decisión debe darnos la posibilidad de lograr el aprovechamiento de oportunidades para poder cumplir los objetivos programados.

Estos aspectos: problemas o dificultades, y oportunidades, requieren de una identificación precisa ya que son, no sólo diferentes por definición (como vimos en el párrafo anterior), sino que brindan un alcance diferente también.

En ocasiones es más fácil identificar un problema que una oportunidad, llegando al primero a través de criterios vertidos por terceras personas ya sean clientes o trabajadores de la empresa, por incumplimiento en los planes de trabajo o con relación a hechos recurrentes.

Sin embargo, el éxito de una decisión está en aprovechar las oportunidades, pues como lo mencionó el Maestro Peter Drucker (1993) en *Managing for Results*, existen en las organizaciones un grupo de realidades entre las que se destacan:

“Los resultados provienen de explotar las oportunidades no de solucionar los problemas”.

“Para obtener resultados, hay que adecuar los recursos a las oportunidades, no a los problemas”.

“Concentre los recursos en las oportunidades decisivas”

## Toma de decisiones

Escrito por Omar Tellez

Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:22 - Actualizado Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:24

---

### Elementos a observar para una correcta toma de decisiones

Con la toma de decisiones perseguimos un objetivo, luego no se trata de decidir “a toda costa y a todo costo”, como suele expresarse en ocasiones, sino que la decisión permita alcanzar un resultado esperado, y que sea racional y lógica de acuerdo a nuestras necesidades. Para ello debemos observar determinados elementos significativos:

- Todos los problemas o situaciones no son, ni tienen la misma magnitud, urgencia u otra característica, por lo que debemos priorizar la solución de aquellos que en un momento determinado sean adecuados para el momento en que estamos.
- No tratar de dar solución, por sí mismo, a todos los problemas, sino analizar y realizar una descentralización correcta hacia nuestros colaboradores, así como elevar a nuestros superiores lo que no esté a nuestro alcance resolver.
- Obtener la mayor cantidad posible de información sobre el problema o dificultad y sobre la oportunidad y el aprovechamiento al máximo de la misma.
- Actuar sin precipitación, pero con la mayor prontitud posible ya que una pérdida de tiempo innecesaria podría constituir el no aprovechamiento de una oportunidad o la no solución de un problema o dificultad.
- Nuestro enfoque no debe ser solamente hacia la solución del problema o aprovechamiento de la oportunidad, sino tratar de analizar las consecuencias sobre las partes o el todo en cuestión.
- La seguridad en la decisión y en los resultados a obtener es fundamental, por lo que debemos tener en cuenta los riesgos y el nivel de certeza, o no, que podamos alcanzar.

## Toma de decisiones

Escrito por Omar Tellez

Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:22 - Actualizado Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:24

---

### Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones consta de varios pasos o etapas que son:

- Definición e identificación de los problemas a resolver u oportunidades a aprovechar.
- Diagnóstico y análisis de las causas.
- Determinación de las alternativas posibles.
- Análisis y evaluación de las alternativas encontradas.
- Selección de la mejor alternativa.
- Implementación y ejecución de las acciones a tomar.
- Seguimiento y control del proceso.

### Definición e identificación de los problemas a resolver u oportunidades a aprovechar

Este paso inicial es sumamente importante, ya que si no definimos e identificamos el problema a resolver, o la oportunidad a aprovechar, estaríamos trabajando sobre una base errónea y todas las acciones posteriores se distorsionarán, no permitiendo alcanzar los resultados necesarios. Es fundamental no confundir el problema en sí con los síntomas que éste ocasiona, cuestión esta que ocurre con frecuencia.

## **Toma de decisiones**

Escrito por Omar Tellez

Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:22 - Actualizado Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:24

---

Una ayuda es la descomposición del problema en elementos ya que en la mayoría de los casos éste es complejo.

Se deben buscar varias alternativas, que nos lleven a una toma de decisiones correcta. Mientras más se hallen, más posibilidades de encontrar la adecuada; expresamos esto, ya que en no pocas ocasiones cuando se encuentran una o dos alternativas (a veces hasta una) la tendencia es a detener la búsqueda de las mismas. Incluso alternativas que pudieran dar solución a lo que necesitamos pero por determinadas razones no es factible su aplicación.

### **Análisis y evaluación de las alternativas encontradas**

Para su análisis y evaluación debemos ver si existen posibilidades para su aplicación en cuanto a tiempo, recursos disponibles, posibilidades financieras, personal para ejecutarlas, si cumplen con los objetivos propuestos, que riesgos o consecuencias pudiera traernos para las distintas áreas de la empresa o para ella integralmente.

También debe tenerse en cuenta: si la solución es parcial o total, nivel de riesgos, flexibilidad ante los cambios, nivel de certidumbre en la solución, relación costo- beneficio y otras en función de la situación.

En el proceso de toma de decisiones existen dos elementos de gran importancia sobre los cuales es preciso tomar gran atención, estos son: la calidad de la toma de decisiones y la aceptación de la decisión por parte de quienes deben ejecutar las acciones.

Existen diversos criterios sobre cuál de las dos debe primar, existiendo un grupo no despreciable que consideran debe primar la calidad.

## Toma de decisiones

Escrito por Omar Tellez

Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:22 - Actualizado Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:24

---

Este manejo de criterios se da en razón de que los seres humanos poseemos recursos y capacidades que acompañados de la intuición y experiencia nos permiten tomar decisiones adecuadas y con resultados satisfactorios.

### Técnicas y métodos para la toma de decisiones

La toma de decisiones puede realizarse individualmente o en grupo. Los métodos más utilizados para la toma de decisiones en grupo son por mayoría y por consenso.

El método por mayoría esencialmente se utiliza cuando el tiempo que disponemos es corto o cuando la trascendencia del problema no es grande. El mismo consiste en que la decisión adoptada representa el criterio de la mayoría del grupo. Es rápido aunque en ocasiones puede presentar algunas desventajas cuando la minoría no se siente comprometida con la decisión tomada, por lo que es necesario un adecuado tratamiento y convencimiento a esas personas para obtener su comprensión sobre el acuerdo adoptado; esto último es muy importante para el logro de los resultados esperados.

El consenso consume más tiempo en su desarrollo, utilizándose frecuentemente para decisiones importantes; el mismo supone que todos los integrantes del grupo acuerdan y asumen como suya la decisión final. Posee determinadas características tales como una alta participación, logrando un alto nivel de comprometimiento de todos los integrantes del grupo; requiere una elevada comunicación, donde todo el que desee intervenir lo haga, siendo provechoso que se manifiesten todos, y principalmente, con respeto hacia todas las opiniones.

Hay varias técnicas para la toma de decisiones en grupo siendo las más empleadas la tormenta de ideas (brain storm) y la de interacción, cada una con sus especificidades. En ambos casos existen para su utilización un grupo de principios generales tales como:

- El objetivo de la reunión debe estar concebido con claridad y debe ser del dominio de los integrantes del grupo.
- El grupo durante la reunión debe ser orientado y dirigido por alguien que los motive y guíe

## Toma de decisiones

Escrito por Omar Tellez

Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:22 - Actualizado Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:24

---

adecuadamente (un facilitador), el cual debe tener experiencia y dominio de la técnica que va a utilizar.

- El facilitador debe estimular la generación de ideas, con espontaneidad y sin restricciones.

Tormenta de ideas (brain storm).

Unido a los principios generales anteriores, esta técnica tiene las características siguientes:

- Su mayor rendimiento es en grupos pequeños.
- Es de gran utilización e importancia para la realización de diagnósticos, o sea recopilar información sobre, dificultades, problemas u otros.
- Durante la reunión los integrantes del grupo emiten sus ideas relacionadas con el tema en cuestión, lo esencial es que hayan muchas ideas, no se discuten cuando se expongan por los participantes, aunque alguien no esté de acuerdo.

En resumen, el hecho de implicar a sus empleados en el proceso de toma de decisiones de la empresa es fundamental para el éxito de la misma. Por lo general, los empleadores se quejan de la falta de eficiencia y rendimiento de los trabajadores. ¿Se ha preguntado por qué es esto así?, ¿se ha planteado que ellos no rinden porque no se identifican con la dirección que les han dicho que deben tomar?, ¿ha pensado que quizá sea necesario que usted se plantee cómo reaccionaría ante esas decisiones impuestas? Esta decisión es suya... y si acierta quizá sea la última que tenga que tomar en solitario.

Podemos concluir entonces, que la toma de decisiones debe estar orientada, por tanto, hacia la mejora continua. La vida es cambio constante, y si se está habitualmente adaptado a él, los conceptos de motivación y de desafío personal continúan manteniendo su valor.

## Toma de decisiones

Escrito por Omar Tellez

Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:22 - Actualizado Lunes, 28 de Octubre de 2013 16:24

---

### Bibliografía.-

Drucker, P. (1993). Managing for results. New York: Harper Collins. (1993)

[otellez@aliancarussa.com.br](mailto:otellez@aliancarussa.com.br)