

ISSN 1992-1896



# Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico  
de Ciencias Administrativas  
volumen 6, número 11  
julio 2011

- Actualidad Contable
- Banca y Finanzas
- Formación Profesional
- Administración
- Comercio Exterior
- Reseñas



**FONDO  
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Enrique Benjamín Franklin Fincowsky

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración**Resumen**

Tanto los individuos como las organizaciones prosperan o fracasan como resultado de las decisiones que toman. Algunas veces, la toma de decisiones es un proceso de prueba y error. Otras, las decisiones son certeras y sus resultados favorables con un margen de error mínimo, generalmente porque media la experiencia y el dominio de un campo específico o la energía positiva de quien las toma. En realidad todas las decisiones entrañan un aprendizaje. Lo importante radica en la intención, la actitud y los valores que se manejan en el proceso.

Todas las personas de diferentes ámbitos enfrentan numerosos hechos y circunstancias —casi siempre fuera de control— que influyen en el proceso de la toma de decisiones. No existe un método único para tomar decisiones que todas las empresas puedan emplear en todas las situaciones. El individuo que toma una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, para después generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, tomar la decisión. Sin embargo, hacer todo lo anterior no resulta tan sencillo en la realidad.

Haciendo un breve recuento de las condiciones que en primera instancia inciden en las decisiones, se puede enumerar las tres siguientes: la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. Cuando las personas identifican las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre. A medida que la información disminuye y se torna ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de la toma de decisiones ya que estas se basan en probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuición o juicio de opinión). Por último, en la condición de incertidumbre, las personas que toman una decisión cuentan con poca información o ninguna acerca de las circunstancias y los criterios que deben fundamentarla.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, toma de decisiones.

**Abstract**

People and organizations make better or get wrong as consequence of making decisions. Sometimes making decisions is just a trial and error process. Some others, decisions are good and the results profitable with a few of mistakes, most of the time because it's considered the experience and the control of a specific field or the good intention of who makes them. Actually, all kinds of decisions bring learning. What is important is the intention, the attitude and the values considered in this process.

---

\* Artículo basado en el capítulo 16 de Franklin y Krieger (2010)

People from different scenes face many facts and circumstances—almost always out of control—that affect the making decisions process. There is not a unique way to make decisions for all companies in many settings. The person who makes a decision should identify the problem, to solve it later using alternatives and solutions. Even though, follow all the steps it's not easy as it seems.

Looking back the conditions related to the decisions, we can mention the followings: uncertainty, risk and certainty. When people identify circumstances and facts, as well as its effects in a possible situation, they will make decisions with certainty. As long as the information decreases and it becomes ambiguous the risk becomes an important factor in the making decisions process because they are connected to probable objectives (clear) or subjective (opinion judgment or intuition). To finish, uncertainty, involves people that make a decision with no or little information about circumstances or criteria with basis.

**Keywords:** organizational behavior, decision making.

### ¿Qué quiere decir certidumbre?

La certidumbre es la condición que prevalece cuando un individuo está plenamente informado acerca de un problema, conoce soluciones alternativas y sabe cuáles serán los resultados de cada solución. Esta condición significa que las personas conocen a fondo el problema y las soluciones alternativas y que, por lo mismo está bien definido. Cuando se han identificado las soluciones alternativas y los resultados que se esperan de ellas, resulta relativamente fácil tomar la decisión. Por lo tanto, se limitará a elegir la solución que producirá el mejor resultado.

### ¿Qué quiere decir riesgo?

El riesgo es la condición que impera cuando los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado. En general, riesgo significa que el problema y las soluciones alternativas están en algún punto ubicado entre el extremo de un hecho cierto y el extremo de uno inusual y ambiguo. De hecho, con frecuencia se

piensa que el riesgo es una consecuencia incierta que puede derivarse de una decisión o de un proceso de decisión al aplicar un procedimiento o afrontar una contingencia.

La probabilidad es el porcentaje de veces que un resultado específico se presentaría si una persona tomara la misma decisión un gran número de veces. El caso del lanzamiento de una moneda al aire se utiliza con mucha frecuencia para ejemplificar la probabilidad. Si se lanza una moneda un número suficiente de veces, entonces el resultado será cara el 50% de las veces y cruz el otro 50%. Las compañías de seguros utilizan la probabilidad para establecer las tarifas de sus primas. La medida de la probabilidad de que se presente un hecho específico se ubica entre 0 (imposible) y 1 (certeza) de que ocurra o no.

La calidad de la información que se puede tener a disposición acerca de la condición relevante para la toma de decisiones varía mucho, al igual que la cantidad de riesgo que se calcularía. La clase, la cantidad y la fiabilidad de la información influyen en el grado de riesgo y en que se utilice una probabilidad objetiva o subjetiva para calcular el resultado.

**Probabilidad objetiva.** La probabilidad objetiva se refiere a la posibilidad de que se presente un resultado específico, con fundamento en cifras y hechos innegables. A veces, estudiar registros del pasado es útil para determinar el probable resultado de una decisión.

**Probabilidad subjetiva.** La probabilidad subjetiva se refiere a la posibilidad, fundada en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro. Las personas tienen diferentes juicios de opinión, los mismos que dependen de su intuición, experiencia anterior en situaciones similares, capacidad técnica y rasgos de personalidad.

### ¿Qué quiere decir incertidumbre?

La incertidumbre es la condición que impera cuando no se cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, tal vez ni se pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones alternativas y posibles resultados.

### Crisis fuentes de incertidumbre y riesgos:

#### a) *Crisis económicas*

- Devaluaciones
- Recesiones
- Problemas de la bolsa de valores
- Ciclos económicos e industriales

#### b) *Crisis en la estrategia de negocios*

- Vacíos en el conocimiento de la industria
- Cambiantes condiciones globales
- Inconsistencia en acuerdos, convenios o tratados
- Problemas en las formas de sociedad estratégica, participación y coordinación

#### c) *Crisis de personal*

- Excesiva rotación de personal

- Acoso y violencia en el trabajo
- Alto nivel de estrés y conflicto
- Huelgas

#### d) *Crisis de información*

- Pérdida de información propietaria
- Alteración de registros de propiedad intelectual
- Cambios en los procesos y en la gestión organizacional
- Ataques cibernéticos

#### e) *Crisis de reputación*

- Violaciones a códigos de ética
- Falta de responsabilidad social
- Incapacidad de responder ante fallas en productos o servicios

#### f) *Crisis políticas*

- Inestabilidad
- Normatividad excesiva
- Políticas rígidas

#### g) *Crisis socioculturales*

- Demografía
- Cultura
- Nivel socioeconómico
- Índice de movilidad de clases

#### h) *Crisis de seguridad*

- Robos de mercancías o dinero
- Sabotaje en las líneas de producción
- Condiciones laborales inestables
- Falta de suministros

#### i) *Desastres naturales*

- Sismos
- Incendios
- Inundaciones

## Tipos de decisiones

De acuerdo con la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las empresas pueden adoptar distintos tipos de soluciones que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, las cuales sirven como punto de partida para clasificar las decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras.

### *a) Decisiones de rutina*

Las decisiones de rutina son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación. Por lo mismo, de una manera u otra, están contempladas en las normas, procedimientos o criterios operativos que las empresas siguen cotidianamente.

### *b) Decisiones de adaptación*

Las decisiones de adaptación se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen un poco de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales.

### *c) Decisiones innovadoras*

Las decisiones innovadoras se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado y casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada. Normalmente se basan en información que cambia a gran velocidad. Es más, tal vez se tomen antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Por lo tanto, para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores.

## El proceso de toma de decisiones

Un proceso de toma de decisiones consistente está formado por un conjunto de fases que las empresas deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas. Este proceso puede tomar más de una vertiente, pero usualmente se realiza en siete pasos:

- a) Diagnosticar y definir el problema
- b) Establecer metas
- c) Buscar soluciones alternativas
- d) Comparar y evaluar las soluciones alternativas
- e) Elegir entre soluciones alternativas
- f) Implementar la solución seleccionada
- g) Dar seguimiento y controlar los resultados

### *a) Diagnosticar y definir el problema*

La tarea correspondiente al diagnóstico y la definición del problema necesita de tres habilidades clave: advertir, interpretar e incorporar. Para advertir es preciso identificar y monitorear numerosos factores de los entornos interno y externo con el fin de determinar cuáles están contribuyendo al —o los— problemas. Para interpretar se necesita evaluar los factores advertidos y determinar cuáles son las causas, y no tan solo los síntomas, del —o los— problemas reales. Por último, para incorporar se relacionan las interpretaciones de las metas del momento o deseadas de una unidad administrativa o de toda la organización. Si se advierte, interpreta e incorpora de forma fortuita o incorrecta, entonces es probable que el problema se diagnostique y defina de forma equivocada.

### *b) Establecer metas*

Las metas son los resultados que se alcanzarán y señalan la dirección a la que deben apuntar las decisiones y las acciones. Las metas generales imprimen una dirección general para la toma de decisiones en términos

cuantitativos. Para lograr una cobertura real, la empresa debe alinear las metas de todos los niveles y las unidades administrativas. La tarea no es fácil y puede dar origen a muchos conflictos. Una jerarquía de metas representa los nexos formales de las metas de los niveles de la empresa. Un buen enfoque del orden jerárquico de las metas requiere que se alcance la meta de las unidades del nivel más bajo para poder alcanzar las del nivel superior siguiente y así sucesivamente hasta que se alcancen las metas de toda la empresa.

### ***c) Buscar soluciones alternativas***

Se deben buscar caminos alternativos para alcanzar una meta. Estas soluciones van desde las que ya se tienen hasta las que se diseñan a la medida. Cuando quienes toman las decisiones buscan soluciones probadas, utilizan ideas que se han puesto en marcha o siguen un *benchmarking* al considerar experiencias similares de empresas competidoras o líderes en su área de influencia. Por otra parte, cuando las soluciones son a la medida, es necesaria la combinación de nuevas ideas para lograr que la solución sea específica al requerimiento.

### ***d) Comparar y evaluar soluciones alternativas***

Identificadas las soluciones alternativas, deben compararse y a evaluarse. Este paso hace hincapié en determinar los resultados que se esperan y el costo relativo de cada alternativa. Los responsables de la toma de decisiones tienen que considerar distintos tipos de consecuencias. Pueden intentar predecir los efectos en el comportamiento financiero o de gestión de la empresa. Es de esperarse que no va ser posible predecir los resultados con toda precisión, pero pueden servir para prepararse para un futuro incierto y sus consecuencias potenciales y generar planes de contingencia, esto es, recursos alternativos de acción de acuerdo con la forma en que se presenten los acontecimientos.

### ***e) Elegir entre soluciones alternativas***

Una vez que se hayan ponderado las posibles consecuencias de las soluciones alternativas, es momento de tomar una decisión. Para este efecto, son importantes los conceptos de maximizar, satisfacer y optimizar.

Maximizar es tomar la mejor decisión posible con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento esperado.

Satisfacer significa que en la búsqueda de alternativas se elige la primera aceptable o adecuada de acuerdo con el criterio o meta definidos.

Optimizar significa alcanzar el mejor equilibrio entre metas múltiples.

### ***f) Implementar la solución seleccionada***

Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de su implementación para que haya una actuación efectiva basada en la decisión. Quienes implementan la decisión deben comprender la elección y los factores que mediaron para tomarla, asumir y mantener el compromiso de ejecutarla, ordenar en forma cronológica los pasos para que sea operativa asignando los recursos necesarios y calcular los tiempos consecuentes para culminarla.

### ***g) Dar seguimiento y controlar los resultados***

La implementación de la solución seleccionada no logrará de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de la implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma. Si la implementación no está produciendo resultados satisfactorios será necesario tomar medidas correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que afectan las decisiones no cesan de cambiar, el seguimiento y el control quizá señalen que es necesario redefinir el problema o revisar la meta

original. La retroalimentación proveniente de este paso incluso podría sugerir que es necesario volver a empezar y repetir el proceso entero de la toma de decisiones.

Cabe destacar que cuando las personas toman decisiones de rutina no tienen problema para seguir estos pasos al igual que si se utiliza este proceso en situaciones que entrañan poco riesgo, es decir, cuando pueden adjudicar una probabilidad objetiva a los resultados. Empero, cuando las personas o los equipos toman decisiones de adaptación o innovadoras, rara vez recorren los siete pasos en estricta secuencia.

### Elementos de juicio complementarios

Disponer de un proceso de toma de decisiones definido y claro no es una garantía de que las alternativas de solución sean las óptimas. Es una realidad que en idénticas circunstancias, con una base de información uniforme y con recursos análogos, las empresas pueden llegar a diferentes resultados. Normalmente esto sucede por la visión particular o sesgo de la decisión particular de quien maneja el proceso.

### Sesgos de la decisión

Cuando se toma una decisión, existe la posibilidad de dejarse influenciar por diversos sesgos, los cuales pueden provocar el empleo de información incorrecta, e incluso llegar a determinar cuáles problemas se reconocen y cómo son interpretados. Es más probable que estos sesgos se presenten cuando prevalecen condiciones de gran riesgo e incertidumbre. Algunos de los que influyen en uno o varios de los demás elementos son:

- a) El sesgo de la disponibilidad se refiere a la facilidad con la que el individuo recuerda casos específicos de un hecho y ello le lleva a sobreestimar la frecuencia con la que se presenta y, por lo tanto, se convierte en un problema.
- b) El sesgo de la percepción selectiva se presenta cuando se considera solo lo que se quiere ver. Es decir, se tiende a buscar información congruente con las propias opiniones y a demeritar información que choca con ellas, lo cual determina los problemas que perciben.
- c) El sesgo de la información completa se refiere al recuerdo de una experiencia vivida de forma directa, la cual suele prevalecer sobre información más objetiva y completa. Una sola experiencia personal podría tener más peso que la evidencia estadística.
- d) El sesgo de la ley de las cifras bajas se refiere a la tendencia a ver unos cuantos incidentes o casos como representativos de una población mayor —es decir, unos cuantos casos «confirman la regla»— a pesar de que no sea así. Los hechos poco frecuentes, pero muy publicitados, pueden lograr más credibilidad de la que en realidad tienen.

El sesgo de la falacia del jugador se cumple cuando los individuos al ver un número inesperado de hechos similares, se convencen de que se presentará un hecho que no han visto. Por tanto, este último es interpretado como una oportunidad, en lugar de representar un problema que se debe afrontar con una probabilidad aleatoria.

Los individuos competentes y experimentados en la toma de decisiones tratan de minimizar estos sesgos. La experiencia les permite adquirir con rapidez una idea exacta de lo que está ocurriendo en la situación, reconocer formas típicas y efectivas de reaccionar ante los problemas e interpretar patrones y anomalías como señales de advertencia. Los administradores exitosos no se conforman con el primer pensamiento (definición del problema o solución) que les salta a la mente. Por lo habitual se han topado con las consecuencias

negativas de este enfoque en el pasado y, por lo mismo, han aprendido de su experiencia.

Como cabría suponer, todos los sesgos de las decisiones mencionados pueden llevar a una definición incorrecta del problema. Además, los problemas muchas veces son recurrentes o los nuevos problemas son considerados exactamente iguales a los anteriores que había que resolver. Por lo tanto, las decisiones del pasado se utilizan para resolver problemas similares cuando se vuelven a presentar, pero podrían perder su efectividad con el transcurso del tiempo ya que los problemas iniciales se pueden convertir en síntomas de problemas nuevos y reales.

Se ha dicho que el punto más débil de la definición de un problema es la pereza. Los problemas se expresan de formas evidentes y conocidas. Es peor, tal vez sean definidos por el individuo que tiene más poder, como un ejecutivo, quien quizá conozca menos respecto a la verdadera naturaleza del problema que las personas que están en niveles más bajos de la organización. Sin embargo, el ejecutivo no siempre está dispuesto a dedicar tiempo a escuchar con atención a sus subordinados y pedirles sus aportaciones.

En general, se realiza poca investigación exhaustiva para conocer las metas o las soluciones alternativas posibles para un problema; se tiende a considerar opciones tan solo hasta que se encuentra una que parece adecuada. En ocasiones la búsqueda de mayor cantidad de alternativas no siempre lleva a mejores decisiones. Diversos factores producen este resultado, a saber: la tendencia a concentrarse en problemas que tal vez solo representen síntomas, la incapacidad para procesar toda la información que se necesita para evaluar un número importante de alternativas o los costos adicionales de buscar y evaluar un gran número de alternativas que tal vez no mejoren la calidad de las

decisiones lo bastante como para justificar esos costos adicionales.

Muchas veces es más efectivo seleccionar una meta o una solución alternativa que resulte aceptable, en lugar de buscar extensamente la mejor meta o solución. Una meta aceptable podría ser más fácil de identificar y alcanzar, daría lugar a menos polémicas o podría ser más segura en otro sentido que las mejores metas disponibles.

### **Barreras para la toma efectiva de decisiones**

La implementación de los siete pasos del proceso de toma de decisiones constituye una excepción, no una regla. Es posible que se tome una decisión que satisfaga y que no maximice o que optimice y no satisfaga. Este comportamiento depende de una serie de factores entre los que sobresalen: los prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales.

#### **Prejuicios psicológicos**

Los responsables de tomar las decisiones no son objetivos en la forma en que perciben, evalúan y aplican la información para elegir, esto es, tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los prejuicios más significativos son:

- a) La ilusión de control es la creencia de que se puede influir en los acontecimientos aun cuando no se tiene control sobre lo que sucederá.
- b) Los efectos de encuadre son la manera en que los problemas o las alternativas de solución se formulan y a la forma en que esta percepción subjetiva puede imponerse sobre hechos objetivos.
- c) Desestimar el futuro que corresponde al peso que se adjudica a los costos y beneficios a corto plazo relegando los de largo plazo.

### **Presiones de tiempo**

Los responsables de tomar las decisiones reaccionan más en función de las presiones de tiempo que de la consistencia de su estructura. Ante esto, las empresas tratan de centrarse en información de tiempo real e involucrar a expertos en el proceso de toma de decisiones.

### **Realidades sociales**

Los responsables de tomar decisiones tienen que hacerlo inmersos en un contexto social cuyos factores interpersonales, de lento movimiento, disminuyen la efectividad del proceso en su conjunto.

### **Manejo inteligente del proceso de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones debe intentar minimizar los problemas y focalizar las soluciones de manera versátil. En ese sentido en quien recaiga la

responsabilidad, debe de evitar el conflicto de intereses entre las partes que intervienen; alentar las contribuciones para enriquecer y fortalecer el proceso; no perder de vista las metas para garantizar su logro en condiciones viables y prácticas; impulsar el pensamiento creativo para que las soluciones produzcan un valor agregado y, promover la calidad de las ideas, para que el proceso de toma de decisiones en verdad se constituya en un detonante para la empresa.

### **Referencias bibliográficas**

FRANKLIN, Enrique Benjamín y KRIEGER, Mario  
2010 *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México.

Fecha de recepción: 31 de enero de 2011

Fecha de aceptación: 14 de mayo de 2011

Correspondencia: franklin\_admon@yahoo.com.mx