

TEMA

28

La toma de decisiones en la
empresa. Factores que intervienen
en la toma de decisiones.
Fases en la toma de decisión



José Andrés López Yepes y María Feliz Madrid Garre

CUERPO DE PROFESORES DE ENSEÑANZA SECUNDARIA

ÍNDICE SISTEMÁTICO

- 1. LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA**
 - 1.1. Tipos de decisiones
 - 1.2. Elementos de la decisión

- 2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES**
 - 2.1. Factores relacionados con el decisor
 - 2.2. Factores relacionados con la organización
 - 2.3. Factores relacionados con el entorno

- 3. FASES EN LA TOMA DE DECISIÓN**
 - 3.1. Situaciones de decisión

BIBLIOGRAFÍA

1. LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

Cualquier persona en su vida cotidiana ha de tomar una gran cantidad de decisiones diariamente, de mayor o menor relevancia y más o menos difíciles de adoptar, dependiendo de las consecuencias que implique cada una de ellas.

La situación en la empresa es perfectamente asimilable a la anteriormente descrita, de tal manera que, en cierto modo, se puede identificar la tarea del directivo con la toma de decisiones. La organización, funcionamiento y gestión de la empresa dependen, en buena parte, de la capacidad de decisión y de la calidad de las decisiones tomadas. Así pues, la toma de decisiones se convierte en una tarea difícil, de gran responsabilidad, y que genera tensiones e inseguridad en el decisor. Sin embargo, no todas las decisiones son iguales; no es lo mismo decidir cuál va a ser el próximo producto a lanzar o el nuevo mercado en el que se va a ingresar, que determinar el número de unidades a producir la próxima semana, elegir el taller de reparación de un vehículo o estudiar la sustitución de un ordenador. De esta manera nos encontramos con decisiones diferentes tanto por la cantidad de recursos que comprometen como por la trascendencia de las mismas. En consecuencia, la toma de decisiones no va a ser una tarea a realizar necesariamente por los altos directivos ya que éstos pueden y deben delegar las decisiones de menor trascendencia, con lo que la toma de decisiones se convierte en una tarea que se desarrolla en todos los niveles organizativos.

Es frecuente que se asimile el concepto de decisión con el de elección; así contemplada, la decisión es entendida como una elección entre varias alternativas. Esta acepción puede inducir a un error en la comprensión del concepto por los motivos siguientes:

1. En primer lugar, no se trata de un acto aislado –la elección– sino que se trata de un proceso. Este acto es en el que se materializa el resultado de un proceso que sigue un orden lógico y continuo que se plasma poco a poco en actos aislados que son las elecciones.
2. Por otro lado, siempre que se toma una decisión hay una finalidad, los medios para lograrla y un control para verificar que todo sucede de acuerdo con lo previsto.

En definitiva no se trata de algo que comienza y acaba con la elección, sino que hay un antes y un después de ésta. Como señala Zerilli (1990), sólo si se concibe la decisión como un proceso, se pueden comprender en su valor exacto las razones, el significado y las implicaciones de cada decisión.

Basándose en la consideración de proceso, se ha definido la decisión como un proceso continuo que facilita la conversión de información en acción, mediante la selección de un determinado curso de acción de entre varios posibles (figura 1). En consecuencia, el éxito de ésta depende de la información disponible y de la forma en la que se lleva a cabo la conversión (proceso).

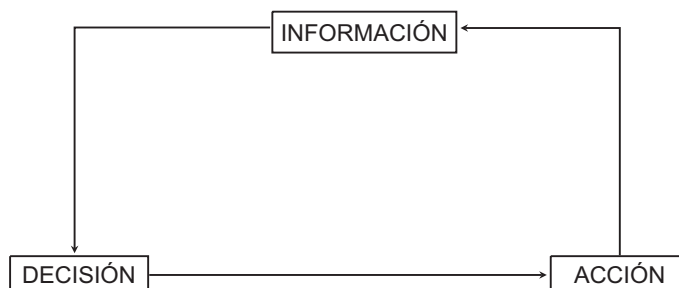


Figura 1. El proceso de conversión de información en acción.

En la administración de empresas, la toma de decisiones equivale a la identificación y resolución de problemas ¿qué producir? ¿cuánto? ¿en qué invertir?...; es decir, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿qué se entiende por problema? Este hecho se produce cuando se da una diferencia entre la situación real y la situación deseada, viniendo dada su solución por la modificación de una u otra situación. El problema está formado por tres vectores: un estado inicial, un estado deseado y unas reglas de transformación para pasar del primero al segundo; vectores que son en todo o en parte desconocidos. A todo ello hay que añadir que el término problema en este ámbito no se refiere únicamente a la acepción negativa del mismo; un problema puede ser también una oportunidad.

1.1. Tipos de decisiones

En el apartado anterior se ha señalado que la decisión puede ser entendida como un proceso de identificación y resolución de problemas. Por ello, se clasificarán en primer lugar los problemas y, sobre esta base, se establecerá una primera tipología de decisiones.

Los problemas se pueden clasificar en *estructurados* y *no estructurados*. Los primeros “permiten su definición con facilidad, ... y son susceptibles de ser tratados con los métodos de formulación que han sido ya suficientemente desarrollados y están disponibles para quien los necesite. Presentan una relativa independencia de la personalidad de los individuos que los tratan, de forma tal que todos tenderán a ofrecer la misma perspectiva y a definirlos de la misma forma” (Selva, 1993; 55). A ello se puede añadir que se trata de problemas que se presentan periódicamente.

Los problemas *no estructurados* carecen de una estructura adecuada para ser resueltos mediante un método previsto con anterioridad, puesto que se refieren a situaciones nuevas. Se trata de problemas que por su naturaleza confusa son difíciles de definir y, dado que pueden ser observados desde varias perspectivas, son objeto de diversas definiciones. En consecuencia, se obtienen varias soluciones para los mismos (Selva, 1993; 59).

De la definición de estos dos tipos de problemas se deduce que las decisiones necesarias para su resolución son decisiones diferentes tanto en lo relativo a su alcance como a su proceso de adopción. Atendiendo a lo anterior se distingue entre **decisiones programadas** y **decisiones no programadas**.

- Las **decisiones programadas** se emplean para resolver problemas estructurados. Se trata de decisiones para las que existe un procedimiento o un criterio establecidos que facilitan su ejecución, por lo que no es necesario tratarlas de nuevo cada vez que hayan de ser adoptadas (es el caso de la formulación de pedidos a proveedores, pagos a empleados...). Se trata de decisiones que dejan poca libertad al decisor puesto que la organización ha establecido de antemano qué es lo que el individuo –decisor– puede o no puede hacer.
- Las **decisiones no programadas** son aquellas que se adoptan para la resolución de problemas no estructurados. Son decisiones para hacer frente a problemas nuevos, problemas que suelen tener gran trascendencia, por lo que no existen métodos preestablecidos para su adopción. Exigen del individuo una buena dosis de creatividad tanto en el análisis del problema como en la búsqueda de soluciones, por lo que el decisor tiene un amplio margen de maniobra.

Aunque se han presentado como dos tipos de decisiones, en realidad no se trata de decisiones independientes; antes al contrario, se encuentran muy relacionadas existiendo un *continuum* entre ellas, de manera que conforme la decisión es más concreta y se adopta para la resolución de problemas puntuales (decisiones programadas), mayor es su dependencia de otras más amplias (no programadas).

Tipos de decisión	Técnicas de decisión	
	Tradicionales	Modernas
Programadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hábitos. 2. Procedimientos operativos estandarizados. 3. Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> – Expectativas comunes. – Un sistema de subobjetivos. – Canales de información bien establecidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación operativa: <ul style="list-style-type: none"> – Análisis matemático. – Modelos matemáticos. – Simulación por ordenador. 2. Procesamiento electrónico de datos.
No programadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio, intuición y creatividad. 2. Selección y entrenamiento de ejecutivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas heurísticas de resolución de problemas aplicadas a: <ul style="list-style-type: none"> – Entrenamiento de decisores. – Construcción de programas heurísticos de ordenador.

Cuadro 1. Técnicas de decisión empleadas en las decisiones programadas/no programadas. Fuente: Claver et al. (1996).

Así, en la empresa unas decisiones dependen de otras, forman una cadena que va desde las cuestiones más generales a las más específicas. Es decir, existe un paralelismo entre la jerarquía de la empresa y los tipos de decisiones que se afrontan en cada uno de los niveles jerárquicos (figura 2).

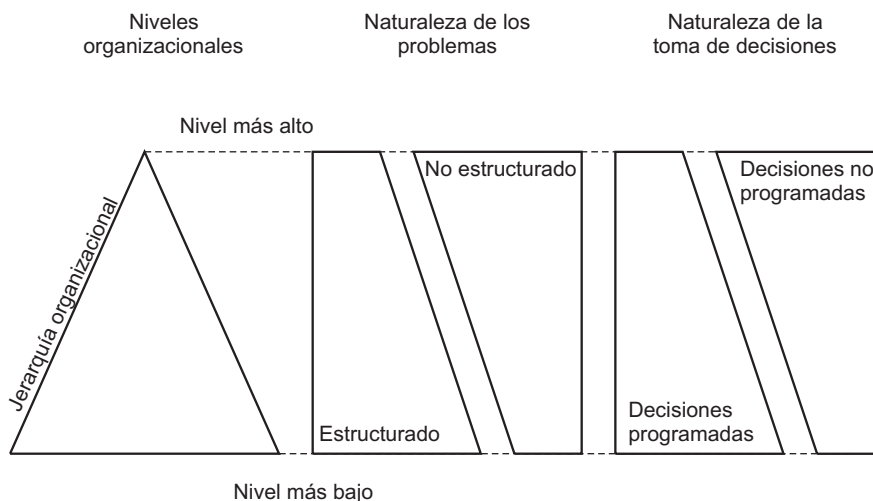


Figura 2. Jerarquía de la organización, tipos de problemas y tipos de decisiones. Fuente: adaptado de Claver et al. (1996).

Otra clasificación muy utilizada y que presenta un claro paralelismo con la anteriormente expuesta es la que se realiza atendiendo al alcance de las decisiones. Según dicho criterio se pueden distinguir tres categorías:

1. **Decisiones estratégicas**, de gran trascendencia para la organización, tanto por los recursos que involucran como por el horizonte temporal que abarcan. Son decisiones adoptadas por los directivos de nivel jerárquico más alto y que implican a la empresa de forma global. Constituyen, en síntesis, decisiones que definen la situación de la empresa a largo plazo.

Exigen elevadas dosis de creatividad, visión de futuro y sentido de la oportunidad y del riesgo. Como es fácil deducir, se adoptan ante problemas no estructurados, por lo que son decisiones no programadas. Productos a fabricar, tecnologías a emplear, localización de plantas... son ejemplos de este tipo de decisiones.

2. **Decisiones tácticas**, se toman en la línea media (directivos medios) y son de un alcance medio. Generalmente afectan a un área o departamento determinado. Persiguen la puesta en marcha de las decisiones estratégicas a través, fundamentalmente, de la asignación de recursos.

Son decisiones para hacer frente a problemas semiestructurados como por ejemplo el diseño de sistema de distribución o el diseño de la planta.

3. **Decisiones operativas**, adoptadas por los directivos de nivel más bajo, tienen por objeto la ejecución de tareas específicas de forma eficaz y eficiente para ayudar a las decisiones de nivel superior. Son decisiones rutinarias –por tanto para problemas estructurados– e involucran escasos recursos y horizonte temporal reducido. Como ejemplos se pueden citar la asignación de tareas a trabajadores, adquisición de materia prima, determinación del nivel de inventarios a mantener, etc.

En la figura 3, siguiendo a Claver y otros (1996), se recoge la equivalencia entre las dos clasificaciones analizadas y la fase del proceso de decisión en la que enfatizan los distintos tipos de decisiones (el proceso de toma de decisiones se analiza en el apartado 3). Así, las estratégicas se centran en la fase de inteligencia, las tácticas enfatizan en la de diseño y las operativas en la fase de selección.

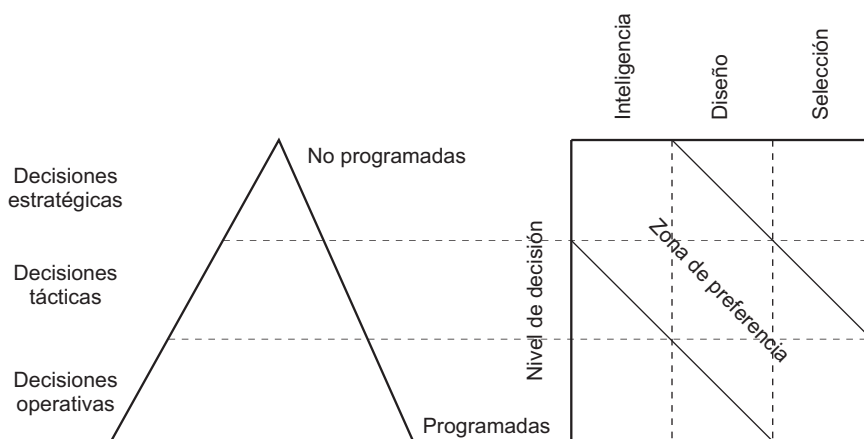


Figura 3. Tipos de decisiones y proceso decisorio.
Fuente: adaptado de Claver et al. (1996).

Por último, mencionar la existencia de otros criterios de clasificación –de menor relevancia a los efectos de este tema– entre los que se encuentran la finalidad de la decisión (decisiones de planificación y decisiones de control) y su función (financieras, de producción, comerciales, etc.).

1.2. Elementos de la decisión

En toda situación de decisión se puede identificar una serie de elementos que, siguiendo a Starr¹, está compuesta por los cinco siguientes:

1. *Estrategias* (E_i), representan las alternativas o cursos de acción disponibles por el decisor para la resolución del problema. Están formadas por variables controlables.
2. *Estados de la naturaleza* (N_j), son las posibles situaciones que se pueden presentar en un horizonte temporal más o menos lejano. Compuestos por variables no controlables por el decisor.
3. *Predicciones de probabilidad* de ocurrencia de cada uno de los estados de la naturaleza (P_j).
4. *Desenlaces o resultados* (R_{ij}), que tendrán lugar en caso de seguir una estrategia determinada en un estado de la naturaleza dado.
5. *Criterio de decisión*, indica el modo de utilizar la información disponible para escoger el curso de acción a seguir.

Estos cinco elementos que configuran una situación de decisión se recogen en la llamada **matriz de decisión**², la cual se representa en el cuadro 2.

Estados de la naturaleza		N_1	N_2	...	N_n
Probabilidades		P_1	P_2	...	P_n
Estrategias	E_1	R_{11}	R_{12}	...	R_{1n}
	E_2	R_{21}	R_{22}	...	R_{2n}

	E_m	R_{m1}	R_{m2}	...	R_{mn}

Cuadro 2. La matriz de decisión.

Una vez elaborada la matriz de decisión se procede a la selección de una alternativa. Para ello es preciso definir un criterio de decisión, lo cual depende de la información disponible acerca del comportamiento futuro de las variables que definen los estados de la naturaleza.

¹ Starr, M. K. (1968): *Dirección de producción: sistemas y síntesis*. Herrero Hermanos. México.

² La matriz de decisión es un instrumento útil en los casos de decisión única. Si se trata de un problema que requiere varias decisiones, para su representación hay que acudir al árbol de decisión. El árbol de decisión es un gráfico en el que se representan las alternativas disponibles por el decisor, los estados de la naturaleza y los resultados a los que conduce cada combinación decisión-estado de la naturaleza.

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

Son bastante numerosos los factores que influyen en la toma de decisiones en la empresa, factores que se pueden agrupar en tres grandes categorías:

1. Factores relacionados con el decisor,
2. Factores relacionados con la organización, y
3. Factores relacionados con el entorno en el que la empresa realiza su actividad.

Antes de comentar cada una de estas categorías, hemos de señalar que no se trata de factores totalmente independientes sino interdependientes, de manera que, por ejemplo, determinadas circunstancias de la organización pueden afectar a la percepción que el decisor tiene sobre el problema a resolver.

<p>– Factores relacionados con el decisor</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Intuición – Aversión al riesgo – Grado de optimismo/pesimismo – Confianza en sí mismo – Capacidad intelectual y preparación – Inteligencia emocional – Valores – Necesidades
<p>– Factores relacionados con la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estrategia – Información disponible – Estructura organizativa – Consideraciones políticas – Situación de la empresa
<p>– Factores relacionados con el entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Restricciones legales – Normas socioculturales – Infraestructuras – Rivalidad del sector – Grupos de interés

Cuadro 3. Factores que influyen en la toma de decisiones.

2.1. Factores relacionados con el decisor

En este grupo se incluye una serie de factores, la mayoría interrelacionados entre sí, que condicionan tanto la definición del problema como la solución del mismo. Factores que se enumeran a continuación.

Se encuentra en primer lugar la **intuición** de la persona, la cual condiciona notablemente la decisión a tomar. La intuición puede ser entendida como un modo de conocer o razonar basado en la experiencia, en cuyo caso la evidencia se pondera y se equilibra automáticamente de forma inconsciente (DuBrin, 2000; 136). De esta manera, ante situaciones iguales, la solución a un determinado problema puede adoptar diferentes formas en función de la trayectoria profesional –experiencia– del decisor, el cual tiende a buscar parecidos entre la situación que tiene ante sí y sus experiencias pasadas y resolver de forma similar a como lo hizo con anterioridad.

Otro de los factores con importantes consecuencias en la toma de decisiones es la **aversión al riesgo** del decisor. Una persona conservadora tomará decisiones que impliquen pocos riesgos, de forma que escogerá alternativas obvias o aquellas que ya hayan sido puestas en práctica, mientras que las alternativas novedosas apenas serán consideradas. Por otro lado, una persona de estas características tal vez deje de tomar decisiones importantes por temor a equivocarse y, por tanto, dejará escapar oportunidades de negocio. Finalmente, señalar que la aversión al riesgo está muy relacionada con el sistema de incentivos de la empresa (se tratará en el siguiente apartado).

El **optimismo o pesimismo** de la persona es un aspecto influyente. En este sentido, la probabilidad de que una persona optimista encuentre solución a un problema es bastante mayor que la probabilidad de que lo haga una pesimista, pues esta última admitirá la situación como irresoluble y cesará en la búsqueda.

La **confianza en uno mismo** influye en la toma de decisiones en la medida en que las personas inseguras no se atreven a dar el paso hasta que no tienen una cantidad ingente de información. Este hecho retrasa el proceso y aumenta el coste, pudiendo suceder que cuando considere que ha llegado el momento de dar el paso ya sea demasiado tarde. En este sentido, se ha de conseguir un equilibrio que impida las precipitaciones al tiempo que evite las dilaciones innecesarias, ambas con consecuencias negativas para la organización.

La **capacidad intelectual y la preparación** son determinantes en la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones. Lógicamente personas con mayor capacidad y preparación tomarán decisiones más sólidas que aquellas otras con menores capacidades y preparación. Sin embargo, existe una excepción, hay personas muy inteligentes y preparadas, tan proclives a reunir información que sufren una especie de *parálisis para analizar*; esto es, recogen más y más información, pero cuando terminan siguen sin conocer el problema.

La **inteligencia emocional**, la cual hace referencia a la capacidad para comprender las propias emociones, sentir empatía por los demás y controlar las emociones para mejorar la calidad de vida. Este tipo de inteligencia condiciona la capacidad para interactuar con las personas y comprender sus emociones. La inteligencia emocional condiciona la toma de decisiones en tanto en cuanto permite controlar los efectos de las emociones sobre la misma (ira, resentimiento, venganza...), las cuales no suelen conducir a los resultados esperados. La inteligencia emocional contiene cinco factores que afectan a la calidad de las decisiones (DuBrin, 2000; 138):

- a) **Conocimiento de uno mismo**, entendido como la capacidad para comprender los estados de ánimo, las emociones y necesidades propias así como las consecuencias que tienen para los demás (si el directivo se conoce bien, sabe cuándo actúa guiado por la razón y cuándo por los sentimientos).

- b) **Control personal**, es la capacidad para controlar los impulsos y reaccionar con el grado de ira adecuado ante determinadas situaciones.
- c) **Motivación** por el trabajo por razones distintas al dinero o al estatus, además de entusiasmo y persistencia para la superación de inconvenientes (seguir en un proyecto aunque el presupuesto se haya reducido).
- d) **Empatía**, capacidad para comprender y responder a los sentimientos de los demás (prever la reacción de las personas antes de tomar una decisión que les afecte).
- e) **Habilidad social**, relacionada con la habilidad para conducir relaciones, crear redes de apoyo y sostener relaciones positivas con las personas (convencer, antes que imponer).

Los **valores** de quien toma la decisión son otro de los factores a considerar. En última instancia, todas las decisiones se basan en valores. Los valores contienen un elemento de juicio ya que incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Influyen en las actitudes, motivación y percepción de la realidad. Las actitudes, sustentadas en el sistema de valores, son proposiciones evaluativas, favorables o desfavorables, respecto a personas, objetos o acontecimientos; reflejan una opinión sobre ellos. Tanto los valores como las actitudes condicionan la percepción de la realidad—recordemos que el decisor actúa sobre su percepción de la realidad, no sobre la realidad misma— de manera que una misma situación puede ser interpretada por unos como una oportunidad y por otros como una amenaza, ya que el sistema de valores introduce un sesgo en la visión del mundo que nos rodea (si antepone el bienestar personal por encima de los beneficios económicos, la situación será interpretada como una amenaza al primero y la decisión estará encaminada a su mejora. Por el contrario, si se anteponen los beneficios económicos, la interpretación y posterior decisión serán distintas).

Finalmente, las **necesidades** del individuo constituyen un factor de una gran relevancia en la toma de decisiones. Todo individuo tiene una serie de necesidades³ jerarquizadas e ilimitadas, de tal forma que la satisfacción de dichas necesidades motivará su actuación. Es importante la consideración de las necesidades pues éstas pueden hacer que el individuo vulnere su sistema de valores en determinadas situaciones límite (la enfermedad de un familiar y la necesidad de dinero para su tratamiento puede hacer que el individuo adopte las decisiones que más le favorezcan en este aspecto, aun cuando vayan en contra de sus principios).

³ Abraham Maslow, en su conocida teoría de las necesidades, establece que el ser humano tiene unas necesidades ilimitadas y jerarquizadas, las cuales se representan en la *Pirámide de Necesidades*. En el primer escalón se encuentran las necesidades fisiológicas (alimentación, vestido...); en el segundo las de seguridad (encontrar un hogar, estabilidad en el empleo...); a continuación vienen las sociales (relacionarse con los demás, amistades...); en cuarto lugar se encuentran las necesidades del ego (reconocimiento) y, por último, las de autorrealización (necesidad de desarrollar todo nuestro potencial). Para este autor, es la posibilidad de satisfacer dichas necesidades lo que mueve la actuación del individuo; señala que las necesidades que se encuentran muy alejadas en la jerarquía no motivan ya que previamente hay que satisfacer otras (por ejemplo, si un individuo no tiene satisfechas sus necesidades fisiológicas, no le motivará en absoluto la posibilidad de satisfacer la necesidad de autorrealización, pues lo que le interesa en ese momento es disponer de medios materiales para adquirir alimentos, vestido, etc.). De la misma forma, una necesidad ya cubierta tampoco motiva (si una persona ya tiene cubiertas sus necesidades sociales y se le ofrece un trabajo con la promesa de aumentar sus relaciones sociales, no sentirá gran interés por aceptarlo pues se le está ofreciendo más de lo que ya tiene bastante).

2.2. Factores relacionados con la organización

En este grupo se incluyen determinadas características de la organización que, a modo de condicionantes, influyen sobre el proceso de toma de decisiones. Entre ellas se pueden destacar las que a continuación se detallan.

En primer lugar se encuentran las decisiones adoptadas por la alta dirección tendentes a establecer la situación futura de la empresa, esto es, la **estrategia**. La estrategia actúa de restricción a la toma de decisiones desde el momento que indica la senda a seguir por la empresa y requiere ser complementada con decisiones de orden inferior que ayuden a la consecución de la misma (por ejemplo, si la empresa fija una estrategia de diferenciación, todas las decisiones deben ir encaminadas a ayudar a la consecución de dicha estrategia. Lo que no puede hacer es adoptar medidas que vayan en su contra).

Un aspecto crucial es la **información** con la que se cuenta para su utilización como materia prima en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, la organización desempeña un importante papel pues de la existencia o no de un sistema de información eficiente y eficaz depende la calidad de las decisiones. En otros términos, si la organización no tiene implantado un sistema de información adecuado, la tarea de decidir se verá enormemente dificultada, tanto en cantidad como en calidad.

Otra faceta a considerar es la **estructura organizativa** de la empresa, pues es frecuente que aquélla determine la existencia de barreras entre distintas partes de la misma. Así pues, en ocasiones, el problema no es tanto la falta de la información como el desconocimiento de su existencia por parte del decisor. En otras ocasiones, el problema radica en la posibilidad de acceso a dicha información. Esto sucede en organizaciones en las que existe un exceso de celo en la protección de los intereses particulares frente a los generales, en la creencia –equivocada a nuestro juicio– de que una forma de protegerse y mantener la posición en el seno de la empresa es ocultar la información y no transmitirla a personas de otras secciones, departamentos, niveles jerárquicos, etc.

Las **consideraciones políticas** en las organizaciones, otro de los factores importantes, entorpecen la adopción de decisiones acertadas basadas en hechos y méritos objetivos de las diferentes alternativas. Dado que las decisiones afectan a varias personas en la organización, en lugar de los aspectos antes mencionados adquieren relevancia el favoritismo, las alianzas, la defensa de los propios intereses por encima de los generales, etc. Además, este tipo de factores condiciona también la información a emplear en el proceso, sustituyendo la información objetiva y veraz por aquella que más favorece en *términos políticos*. El resultado de todo ello suele ser un empobrecimiento de la calidad de las decisiones tomadas bajo estas condiciones.

La **situación de la empresa** es un importante condicionante en la toma de decisiones. Una empresa con una situación estable y sólida puede asumir riesgos que en circunstancias más desfavorables no podría ante la posibilidad de que el riesgo se materialice y no pueda hacer frente a las pérdidas que implique⁴. Tampoco se puede olvidar que la empresa cuenta con unos recursos limitados y no puede poner en práctica cualquier alternativa, de manera que la decisión se ha de limitar a las alternativas con posibilidades de implantación. En esta línea, conviene recordar que, además de contar con recursos limitados, la empresa sólo los puede utilizar dentro de un

⁴ A pesar de ello, si la situación de la empresa es crítica, la disponibilidad a asumir riesgos aumenta considerablemente, pues sólo medidas arriesgadas, drásticas, le permitirán abandonar esa situación indeseable.

campo limitado de posibilidades. Es decir, aunque la empresa posea recursos financieros, técnicos y humanos suficientes, se han de considerar las posibilidades reales de utilización de los mismos, o lo que es lo mismo, el conjunto de capacidades⁵ de que dispone.

2.3. Factores relacionados con el entorno

La empresa en el desarrollo de su actividad interactúa constantemente con el entorno, en el que influye y por el que se ve influida. La toma de decisiones no es ajena a este fenómeno, de manera que se ve condicionada en buena medida por las circunstancias del entorno, tanto del entorno general como del específico o sectorial. Entre las primeras se encuentran aquellas que afectan indirectamente al proceso de toma de decisiones, en tanto en cuanto el decisor se ve influido por el estilo de vida, sistema de valores de la sociedad, formación que recibe, etc.

Por otro lado, el entorno actúa como condicionante en lo que a la puesta en práctica de la decisión se refiere. En este sentido, son de destacar las **restricciones legales** (las disposiciones legales obligan a realizar determinadas actividades, al tiempo que prohíben otras), las **normas socioculturales** (otras actividades, aun siendo lícitas, no son aceptadas por la sociedad) y la existencia o inexistencia de **infraestructuras** (comunicaciones viales, telecomunicaciones, existencia de mano de obra especializada, disponibilidad de recursos naturales, etc.).

A nivel sectorial, destacan las fuerzas que determinan la estructura competitiva del sector en el que la empresa participa y los grupos de interés presentes en el mismo: **clientes y proveedores**, fundamentalmente. La intensidad de la competencia en un sector es un factor influyente en la toma de decisiones, ya que si ésta es alta la empresa tiene la necesidad de adoptar decisiones tendentes –cuando menos– a defender su posición frente a los competidores. Si la rivalidad del sector es baja, las necesidades en este sentido se reducen. Por otro lado, la propia dinámica de la competencia obliga a la empresa a tomar determinadas decisiones, aun cuando no entren en sus planes, si los competidores las han adoptado (si un supermercado implanta la entrega a domicilio, obligará a sus competidores a hacer lo mismo si no quieren perder clientes).

En lo que a clientes y proveedores se refiere, señalar que se trata de grupos afectados directamente por las decisiones de la empresa, por lo que tratarán de influir en ellas. Según la posición relativa que la empresa ocupe con respecto a clientes y proveedores, las demandas de éstos serán consideradas en mayor o menor medida en la toma de decisiones (por ejemplo, si el cliente desea entrega diaria de producto, la empresa no tendrá más remedio que aceptar esa condición si el cliente está en una posición de superioridad, ya que en caso contrario buscará otro proveedor. Si la posición de superioridad la tiene la empresa, la condición de entrega diaria será negociable).

Por último, se pueden incluir en este grupo a los **accionistas** como grupo de interés en el desarrollo de la actividad empresarial (si existe separación entre los propietarios de la empresa y los directivos de la misma). Los accionistas exigen el cumplimiento de determinados objetivos –una rentabilidad mínima, unas ventas mínimas, vender en determinado mercado, etc.– que han de ser tenidos en cuenta por los directivos en el momento de plantear la toma de decisiones. Finalmente, relacionado con lo que se acaba de exponer, es de señalar la importancia que está adquiriendo la sociedad en general como grupo de interés que actúa como condicionante en la toma de decisiones empresariales.

⁵ Las capacidades definen la forma en que la empresa puede utilizar sus recursos. Las capacidades son conocimientos que indican lo que la empresa puede o no puede hacer, y se da la circunstancia de que el desarrollo de nuevas capacidades requiere largos periodos de tiempo. Por tanto, de manera inmediata, la empresa no podrá comenzar a hacer algo que sus capacidades actuales no permiten. Deberá superar un largo período de aprendizaje hasta que las nuevas capacidades pasen a formar parte de su menú.

3. FASES EN LA TOMA DE DECISIÓN

En el proceso racional de toma de decisiones se pueden identificar varias fases, que siguiendo a Simon (1976) son: fase de inteligencia, fase de diseño, fase de selección y fase de revisión.

1. **Fase de inteligencia.** En esta fase se descubre la necesidad de tomar una decisión, es decir, se identifica el problema. Algunos indicadores de la presencia de problemas son las desviaciones con respecto al desempeño anterior (descenso de ventas, aumento de la rotación de empleados, aumento de desperdicios...), desviaciones con respecto al plan (resultados inferiores a los esperados), críticas del exterior (quejas o críticas de clientes) y amenazas de la competencia. Una vez detectada la existencia del problema se ha de proceder a su identificación y definición, ello exige un minucioso análisis del entorno y de la organización al objeto de conocer cuáles son las variables que lo definen.

Es aconsejable en esta fase recopilar toda la información que sea posible, ya sea generada por la propia empresa o proveniente del exterior, e incluso el contraste de opiniones, al objeto de conseguir una mejor comprensión del problema. En este sentido, conviene recordar que los problemas rara vez presentan su verdadera cara, por lo que resultan difíciles de identificar sus causas reales.

Es importante esta fase pues de ella depende la calidad de la decisión ya que la identificación y definición del problema condicionará su posterior resolución. Ocurre con frecuencia que se identifica el problema equivocado o que se confunden los síntomas con el problema (por ejemplo si se detecta un descenso de las ventas y se intenta corregir con acciones comerciales, cuando en realidad dicho descenso está motivado por la venta de gran cantidad de productos defectuosos), por lo que en esta fase se ha de realizar un estudio concienzudo de la situación que conduzca hasta la identificación de las causas del mismo.

Se incluye también en esta fase la fijación de objetivos, es decir, la determinación de cuál es la situación que se desea alcanzar con la acción o acciones que se emprenderán.

2. **Fase de diseño.** Consiste en identificar las soluciones posibles al problema planteado. La búsqueda de alternativas se debe hacer sin prejuicios y con amplitud de miras, evitando la aceptación de la primera alternativa que se encuentre o la que parezca más evidente. Es importante la identificación de alternativas creativas, para lo que se puede recurrir al empleo de la tormenta de ideas⁶. De esta manera aumentan las posibilidades de encontrar una solución efectiva.

Este conjunto de alternativas deberá cumplir los requisitos de *exhaustividad* y *exclusividad*; es decir, que se deberá identificar todo el conjunto de líneas de actuación posibles y que la elección de una de ellas implique automáticamente el rechazo de las restantes.

3. **Fase de selección.** En esta fase se escoge un curso de acción de entre todos los posibles (identificados en la fase anterior). Ello exige el análisis y evaluación de los mismos, considerando los resultados a los que pueden conducir, su coherencia con los objetivos de la organización, sus posibilidades, los recursos implicados en su aplicación y, sobre todo, la incidencia en la organización, ya que la solución adoptada tendrá efectos sobre el conjunto de la empresa –recuérdese la noción de empresa como sistema–. En este sentido, son factores a tener en cuenta: las repercusiones que pueda tener sobre el personal, la actitud de éste

⁶ La tormenta de ideas es una técnica empleada para fomentar la creatividad en la resolución de problemas. Es una técnica en la que se reúne a un grupo de individuos, se les explica el problema y se le pide que aporten posibles soluciones al mismo, cuanto más imaginativas mejor. La exposición de ideas se ha de efectuar sin permitir la crítica –se hará más tarde– y tratando de aprovechar las ideas de los demás.