

Semántica de la toma de decisiones gerenciales

Schwarz Díaz, Max¹

Resumen

El presente artículo expone la complejidad del proceso de toma de decisiones gerenciales analizando el grado de estructuración, certeza, racionalidad, influencia, fundamentación, dependencia sensitiva y factores de contexto que delimitan la oportuna toma de decisión por parte de un gerente al interior de una organización. El análisis incorpora una visión reciente de las capacidades gerenciales que se combinan en el proceso analítico de la toma de decisiones, sus aspectos cognitivos, aptitudinales y valorativos que en conjunto con la experiencia incremental de los profesionales de la gerencia constituyen la base para una apropiada toma de decisiones informadas sobre la base de encontrar y adoptar la mejor decisión en una circunstancia empresarial determinada.

Palabras clave: Toma de decisiones, gerencia, estrategia, racionalidad acotada, riesgo gerencial

Introducción

La toma de decisiones gerenciales es un proceso complejo abordado por numerosos especialistas que involucra diversas dimensiones analíticas como el grado de estructuración (Anagnostopoulos, Byers & Kolyperas, 2017), el nivel de certeza (Abumandil & Hassan, 2016; Wu et al., 2017), el grado de racionalidad (Gigalová, 2017; Tarka, 2017), el grado de influencia (Grubic-Nesic et al. 2016; Cheng, Song & Li, 2017 y Korlén et al., 2017), el nivel de fundamentación (Hussain, 2017; Troy et al. 2017;), el grado de dependencia sensitiva (Wouter et al, 2016; Mack & Goretzki, 2017) y los distintos factores de contexto (Elbanna & Fadol, 2016; Ernst, Mladenow & Strauss, 2017; Vlad & Stan, 2018) que como exponen los autores componen el complejo proceso de la toma de decisiones gerenciales en una organización. A continuación, analizaremos algunos aspectos de la complejidad del proceso que requieren ser tomados en cuenta en la manera como tomamos decisiones en la gestión de negocios.

¹ Docente de la Universidad de Lima: mschwarz@ulima.edu.pe

Análisis del proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones gerenciales es el proceso estratégico, dinámico, complejo y no lineal por el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas reales y potenciales que se les presentan en el mercado, analizando alternativas y adoptando acciones de respuesta frente a ellas.

Desde el punto de vista teórico y práctico la toma de decisiones constituye el aspecto principal de la investigación en materia de negocios y su desarrollo implica un análisis crítico en un contexto complejo que involucra múltiples dimensiones como el grado de estructuración, el nivel de certeza, el grado de racionalidad, el grado de influencia, el nivel de fundamentación, el grado de dependencia sensitiva y los distintos factores de contexto que pueden modificar la decisión gerencial a tomarse con su consecuente beneficio y costo para la organización, las personas que la componen y todas las partes interesadas vinculadas a ella.

El análisis del grado de estructuración de las decisiones está enfocado a determinar si los insumos que permiten tomar la decisión a un gerente son estructurados o no. En ese contexto se entiende que la información estructurada es la que obedece o puede deducirse o inferirse a partir de un conjunto de reglas conocidas, siendo la información no estructurada aquella que no puede extraerse a partir de reglas. Este aspecto es de gran importancia toda vez que es claramente comprensible que la gerencia se enfrenta diariamente a un alto volumen de información no estructurada a partir de la cual se debe tomar decisiones. Son ejemplos de ello las decisiones vinculadas a la incorporación de nuevos socios, la entrada o no a nuevos mercados, el desarrollo de alianzas comerciales, etc., donde las decisiones no dependen solo de la información estructurada numérica dimensionada y cuantificada que obedece a las reglas y transacciones del negocio, sino que por su naturaleza involucran de forma complementaria elementos no estructurados como la estrategia, la afinidad, las relaciones, los intereses, la experiencia y otros factores que no son estructurados y no obedecen a reglas definidas. Las decisiones puramente estructuradas en cambio obedecen esencialmente a decisiones transaccionales como facturar, distribuir, producir, controlar, revisar, etc. que operan bajo los parámetros definidos de conjuntos conocidos de reglas del negocio.

El nivel de certeza con el cual se toman las decisiones es otro importante factor que requiere analizarse con detenimiento y es que la certeza depende de que si la información previa con la que se toma la decisión es completa o no. En ese contexto existen 3 posibilidades: O se toma la decisión con información completa (certeza total), o se toma la decisión sin información (desconocimiento total), o se toma la decisión con solo alguna información previa (también llamada información incompleta) que como sabemos corresponde a la gran mayoría de los casos a los cuales se enfrenta la gerencia. En ese caso, al tomarse decisiones con información parcial o incompleta aparece el concepto de riesgo (incertidumbre o falta de certeza) el cual trae necesariamente como consecuencia que el adoptar esa decisión asuma un riesgo vinculado a un beneficio-costos para la organización del cual el gerente debe ser plenamente consciente.

El grado de racionalidad corresponde a la profundidad del razonamiento usado para la toma de decisiones que como sabemos está profundamente vinculada a la racionalidad del gerente que debe tomar las decisiones y más allá de su estilo, sus conocimientos o su experiencia previa se especifica siempre que estamos frente a un contexto de racionalidad acotada y es que el límite superior del

análisis está acotado por la racionalidad humana del sujeto (gerente) que toma la decisión. Este concepto puede parecer complejo, pero está fuertemente vinculada a los factores cognitivos, aptitudinales, valorativos y experienciales que los generan en la dimensión del profesional a cargo de la toma de decisiones gerenciales.

En el proceso de toma de decisiones el grado de influencia es pertinente en tanto la práctica muestra que las decisiones suelen obedecer casi siempre a cierto conjunto de intereses que representan directa o indirectamente o que pueden influenciar a partir de las distintas partes interesadas vinculadas al proceso de la toma de la decisión gerencial. Existe un importante conjunto de intereses de parte de los inversionistas, los accionistas, los directores, las otras gerencias, los proveedores, los clientes, los reguladores y el público en general que generan o pueden generar una influencia importante con peso específico en la toma de decisiones gerenciales que debe ser tomado en cuenta en el análisis organizacional.

El nivel de fundamentación a su vez tiene que ver con los fundamentos cognitivos, valorativos y experienciales sobre los cuales se basa la toma de decisiones por parte del gerente que debe adoptarlas. Para ello es importante comprender que los aspectos cognitivos tienen que ver con una combinación entre conocimientos académicos y prácticos basados en una experiencia incremental absorbida por el gerente a lo largo de su trayectoria profesional, la cual es a su vez completada con el juego de valores con el que fue formado el gerente generando una restricción a manera de límites.

El grado de dependencia sensitiva es una dimensión importante a tener en cuenta en el análisis organizacional toda vez que cada decisión que se toma tiene una fuerte dependencia sensitiva de las decisiones anteriores a las cuales está vinculada. Esto es profundamente importante por el concepto de dependencia ya que una decisión siempre afecta otras y condiciona en mayor o menor grado las siguientes que deban tomarse en el futuro.

Finalmente, los factores de contexto son profundamente importante toda vez que las decisiones por su complejidad y su no linealidad inherente están fuertemente afectadas por el contexto en el cual se toma la decisión. Para analizar esto es necesario recordar que las decisiones pueden tomarse y son distintas en condiciones normales (operaciones competitivas normales), en condiciones anormales (proyectos nuevos, escalamiento, crecimiento, fusiones, absorciones, adquisiciones, cierre de proyectos, etc.) o en condiciones de emergencia (crisis, potencial quiebra, pérdida de control, etc.) que claramente presentan contextos distintos a los cuales nos enfrentamos siempre que se debe tomar decisiones en las empresas u organizaciones.

Esto configura un complejo escenario académico y empresarial en el cual los gerentes, directores y miembros del cuerpo estratégico de las organizaciones deben adoptar caminos para tomar una decisión informada sobre la base de todos los factores de contexto, su conocimiento, experiencia y valores para esperar una decisión o elección satisfactoria (no siempre óptima, pero siempre satisfactoria) que pueda hacer la diferencia en las organizaciones. Un verdadero reto profesional que el gerente debe asumir para la empresa u organización de la cual es responsable.

Conclusión

La toma de decisiones gerenciales en la organización es un proceso complejo que tiene aspectos que requieren ser analizados desde sus múltiples dimensiones estructurales de racionalidad, riesgo, incertidumbre, influencia y similares que actúan simultáneamente en un contexto determinado en la manera como se enfrentan las oportunidades y amenazas a las cuales se somete la gerencia y frente a las cuales debe tomar una decisión y adoptar una posición racional de carácter deseablemente satisfactorio y no siempre óptimo que por su condición limitante presenta un determinado costo-beneficio asignable que le es inherente que la hace una decisión única sobre la cual la gerencia es enteramente responsable.

Referencias

- Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Kolyperas, D. (2017). Understanding strategic decision-making through a multi-paradigm perspective. *Sport, Business and Management*, 7(1), 2-20.
- Cheng, H., Song, F., & Li, D. (2017). How middle managers' participation in decision-making influences firm innovation performance. *Chinese Management Studies*, 11(1), 72-89. doi:http://dx.doi.org/10.1108/CMS-12-2016-0253
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management and Organization*, 22(5), 642-661. doi:http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.63
- Ernst, C., Mladenow, A., & Strauss, C. (2017). Collaboration and crowdsourcing in emergency management. *International Journal of Pervasive Computing and Communications*, 13(2), 176-193. doi:http://dx.doi.org/10.1108/IJPC-03-2017-0026
- Gigalová, V. (2017). Intuition and managerial decision-making. *Human Affairs*, 27(3), 301-316. doi:http://dx.doi.org/10.1515/humaff-2017-0025
- Grubic-Nesic, L., Mitrovic, S., Melovic, B., & Milisavljevic, S. (2016). Differences between the state/public and private sectors in organizations in serbia regarding the functionality of managers' decision making *. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 82-102. doi:http://dx.doi.org/10.1688/JEEMS-2016-Grubic-Nesic
- Hussain, S. A. (2017). How to make knowledge resources valuable. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 42-54.
- Korlén, S., Essén, A., Lindgren, P., Amer-Wahlin, I., & von, T. S. (2017). Managerial strategies to make incentives meaningful and motivating. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 126-141.
- Mack, S., & Goretzki, L. (2017). How management accountants exert influence on managers - a micro-level analysis of management accountants' influence tactics in budgetary control meetings. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14(3), 328-362.

- S Abumandil, M.,S., & Hassan, S. (2016). Information quality and decision-making effectiveness: A study of banks in palestine. *International Review of Management and Marketing*, 6(7)
- Tarka, P. (2017). Managers' beliefs about marketing research and information use in decisions in context of the bounded-rationality theory. *Management Decision*, 55(5), 987-1005.
- Troy, W., Justin, K., Jitendra, M., & Bharat, M. (2017). What great managers do. *Advances in Management*, 10(3), 1-7.
- Vlad, M., & Stan, S. O. (2018). The influence of cultural differences and its application in multinational organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), 405-422. doi:<http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/6.3.04>
- Wouter, v. R., Langeveld, J., Herder, P., & Clemens, F. (2016). Valuing information for sewer replacement decisions. *Water Science and Technology*, 74(4), 796-804. doi:<http://dx.doi.org/10.2166/wst.2016.253>
- Wu, T., Yenchun, J. W., Tsai, H., & Li, Y. (2017). Top management teams' characteristics and strategic decision-making: A mediation of risk perceptions and mental models. *Sustainability*, 9(12), 2265. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su9122265>

