

# Enfoques sobre la toma de decisiones

<b>Apellidos, nombre</b>	Canós Darós, Lourdes <sup>1</sup> ( <a href="mailto:loucada@omp.upv.es">loucada@omp.upv.es</a> ) Maheut, Julien <sup>1</sup> ( <a href="mailto:juma2@upv.es">juma2@upv.es</a> )
<b>Departamento</b>	<sup>1</sup> Departamento de Organización de Empresas
<b>Centro</b>	Universitat Politècnica de València

## 1 Resumen de las ideas clave

En este trabajo presentamos diferentes enfoques sobre la toma de decisiones: directivo racional, comportamiento satisfactor, procedimiento organizacional, paradigma político y estilos de decisión. El conocimiento de estos diversos puntos de vista permite conocer mejor el proceso de toma de decisiones.

## 2 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Explicar los distintos enfoques que pueden darse en una toma de decisiones.
- Distinguir dichos enfoques.
- Comparar sus características, ventajas y desventajas.
- Ofrecer un juicio crítico sobre la adopción de cada enfoque en determinadas situaciones.

## 3 Introducción

Para comprender mejor cómo se toman las decisiones necesitamos conocer distintos enfoques que han sido explicados en la literatura de organización de empresas. Estos enfoques explican diferentes tipos de decisores, esto es, quien toma las decisiones. Además, contextualizan la toma de decisiones en distintos escenarios. Con este conocimiento, podemos adoptar cualquiera de las posturas descritas para tomar decisiones con éxito.

## 4 Desarrollo

### 4.1 El directivo racional

Este enfoque es el más clásico para analizar la toma de decisiones y describe cómo se deberían comportar los decisores, que son racionales, tienen toda la información para tomar la decisión y son independientes respecto de otros individuos (Simon, 1977). Por ello, el decisor tiene una visión absolutamente económica (Centeno, 2018).

Este decisor, en primer lugar, lista todas las alternativas posibles que resuelven la oportunidad o el problema para el que se ha de tomar una decisión. En segundo lugar, piensa en todas las consecuencias derivadas de cada una de las alternativas. En tercer lugar, compara los resultados posibles siguiendo un criterio de decisión previamente definido; el criterio de decisión es el que garantiza una actuación racional del sujeto. Finalmente, escoge la alternativa que suponga el mayor beneficio según el criterio de decisión empleado (Menguzzato y Renau, 1995). En este proceso, el decisor debe describir su función de utilidad, es decir, su preferencia por distintas consecuencias (Canós-Darós et al., 2012).

La teoría de juegos y la teoría de la decisión se apoyan en este enfoque para desarrollar sus premisas (Claver et al., 2000). La teoría de juegos es un modelo matemático que ha sido ampliamente utilizado en el ámbito de la economía. John Von Neumann y Oskar Morgenstern presentaron estas ideas en 1944 en el libro *Theory of Games and Economic Behavior* (Monsalve, 2002). Esta teoría considera que un decisor toma las decisiones teniendo en cuenta las reacciones o comportamientos de otros agentes decisores que conviven en el mismo sistema, esto es, una decisión individual depende de las decisiones que tomen los otros decisores presentes en un mismo entorno (Navarro, 2011). Existen varios tipos de juegos: simétricos, cooperativos, de suma cero, secuenciales, equilibrio de Nash, etc. (Economía 3, 2023). Por otra parte, en la teoría de la decisión, se selecciona la decisión que maximiza la utilidad esperada (satisfacción) en situaciones de incertidumbre (Peñaloza, 2010).

## 4.2 El comportamiento satisfactor

En el mundo real, es difícil aplicar una racionalidad como la anteriormente descrita, pues exige un conocimiento completo de todas las alternativas relacionadas con una decisión y también de todas las consecuencias que tiene cada una de estas alternativas. Normalmente, este conocimiento es parcial y limitado (Canós-Darós et al., 2012).

De este modo, la racionalidad objetiva que se traduce en un comportamiento meramente económico, pasa a considerarse como subjetiva y se refleja en comportamientos administrativos (Nievas, 2016). En términos de Simon, esta es una racionalidad limitada (Estrada Gallego, 2007). Entonces, frente a la maximización del comportamiento y elección objetiva de la mejor alternativa, encontramos decisiones satisfactorias, que pueden no ser óptimas, con racionalidad limitada.

En este contexto, sobre la toma de decisiones individual influyen las decisiones de otros individuos y otros factores empresariales como las normas, la autoridad, la división del trabajo, los factores de comunicación, etc. Es por esto por lo que este enfoque es útil para analizar la toma de decisiones en la que participen múltiples decisores (Menguzzato y Renau, 1995).

## 4.3 El procedimiento organizacional

Los promotores de este enfoque son Cyert y March (1965), que indican la necesidad de considerar a la organización como una unidad fundamental que sigue un proceso para tomar decisiones. Estos autores se centran en el análisis de la formalización de los procesos, los canales de comunicación y la existencia de una estructura formal e informal.

Según este enfoque, en una organización existen múltiples objetivos que son la suma de los objetivos individuales de cada uno de sus miembros: algunos de estos objetivos podrán ser comunes y otros, no. Para evitar la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, se implementan procesos estándar, reglas o normas sencillas. Esta formalización procede del aprendizaje surgido de la memoria y experiencia acumulada en la organización (Claver et al., 2000).

En este contexto, ante una decisión, la elección de una alternativa se basa en negociaciones, y suele ser consensuada entre distintos grupos de poder. Se elige la primera alternativa que se encuentra satisfactoria y no se siguen analizando el resto de alternativas (Canós-Darós et al., 2012).

## 4.4 El paradigma político

Puesto que en una organización existen diferentes grupos de personas con distintos intereses, valores y propósitos, muchas decisiones se toman con limitaciones, usando la negociación y el consenso hasta llegar a una solución satisfactoria a través de los juegos políticos y de poder (Vitt, Luckevich y Misner, 2003).

Entonces, las decisiones suelen tomarse en grupo, y se van acercando poco a poco a los objetivos deseados: por las limitaciones a la que se somete la toma de decisiones, sobre todo de información, se generan alternativas que difieren muy poco de las que ya existen, es decir, el cambio es incremental.

Aunque este modo de proceder pueda ser observado en cualquier organización, prevalece en instituciones políticas públicas (Menguzzato y Renau, 1995).

## 4.5 Estilos de decisión

También llamado el enfoque de las diferencias individuales, considera que cada decisor tiene una forma propia de tomar las decisiones. En la organización, hay que identificar las habilidades y estrategias de los decisores para elegir al más adecuado en cada caso.

La teoría de la complejidad y el estilo cognoscitivo son los puntos de partida de este enfoque (Menguzzato y Renau, 1995). Por una parte, la teoría de la complejidad defiende que cada individuo posee un equilibrio óptimo de información (recepción, asimilación, uso). Por otra parte, el estilo cognoscitivo se refiere a la forma en que percibimos e interpretamos la realidad de manera absolutamente personal (Castillero Mimenza, 2017). Destilando las principales características de estas teorías, podemos afirmar que cada persona tiene un estilo único cuando sigue un proceso de toma de decisiones.

## 5 Actividad práctica

Compara los enfoques anteriormente descritos. Puedes usar un soporte como la tabla 1, añadiendo las columnas que creas necesarias.

<i>Enfoque</i>	<i>Foco</i>	<i>Puntos positivos</i>	<i>Aspectos a mejorar</i>	<i>Otros</i>
Directivo racional				
Comportamiento satisfactor				
Procedimiento organizacional				
Paradigma político				
Estilos de decisión				

*Tabla 1. Comparación de enfoques sobre la toma de decisiones*

Contesta a la pregunta: ¿Qué enfoque te parece más eficiente? ¿Y el más eficaz?

## 6 Cierre

En la toma de decisiones el decisor puede adoptar distintos comportamientos para llegar a resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

En este trabajo hemos descrito distintos enfoques sobre la toma de decisiones: directivo racional, comportamiento satisfactor, procedimiento organizacional, paradigma político y estilos de decisión

Con el propósito de entender mejor los enfoques y reflexionar sobre sus principales ventajas e inconvenientes se ha propuesto una actividad final de comparación y reflexión.

## 7 Bibliografía

Canós-Darós, L.; Pons Morera, C.; Valero Herrero, M.; Maheut, JPD. (2012): "Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación". Disponible en <http://hdl.handle.net/10251/16502>

Castillero Mimenza, O. (2017): "Los 8 estilos cognoscitivos: ¿cómo suele pensar cada persona?" Psicología y mente. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/estilos-cognitivos>

Centeno, Á. A. (2018): "El hombre económico: naturaleza humana y cosificación", Realidad, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, (152), 61-93.

Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M.; Molina, H. (2000): "Manual de administración de empresas", 4ª edición, Civitas, Madrid.

Cyert, R.M.; March, J.G. (1965): "Teoría de las decisiones económicas de la empresa", Herrero Hermanos, México.

Economía 3 (2023): "Teoría de juegos: ¿qué es y qué influencia tiene en la actualidad?" Disponible en <https://economia3.com/teoria-juegos-que-es-importancia/>

Estrada Gallego, F. (2007): "Herbert A. Simon y la economía organizacional", Cuadernos de Economía, 26(46).

Menguzzato, M.; Renau, J.J. (1995): "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management", Ariel, Barcelona.

Monsalve, S. (2002): "Teoría de juegos: ¿hacia dónde vamos? (60 años después de von Neumann y Morgenstern)", Revista de economía institucional, 4(7), 114-130.

Navarro, J.J. (2011): "¿Qué es la teoría de juegos?" El blog salmón. Disponible en <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-teoria-de-juegos>

Nievas, G. (2016): "Hombre económico vs. Hombre administrativo". 274-Sistemas Administrativos. Disponible en <http://274sanievas.blogspot.com/2016/05/hombre-economico-vs-hombre.html>

Peñaloza Palomeque, M. (2010): "Teoría de las decisiones", *Perspectivas*, (25), 227-240.

Simon, H.A. (1977): "The new science of management decision", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Vitt, E.; Luckevich, M.; Misner, S. (2003): "Business intelligence: técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas", Mc Graw Hill, Madrid.