

# El proceso de toma de decisiones como instrumento de ayuda al supervisor

ALEJANDRO ROSADO<sup>1</sup>

## I. Introducción

Vivimos en un mundo muy dinámico, en constante cambio el cual es afectado por situaciones socioculturales, económicas, políticas, tecnológicas y administrativas. Estas situaciones plantean problemas complejos que requieren de soluciones buenas y efectivas según las variables que determinan estas situaciones cuya implantación afectará en mayor o menor grado a los sistemas que se interrelacionan con el área vinculada.

Tal vez no exista ningún factor que tenga más peso en el éxito o fracaso de un supervisor que su habilidad para tomar decisiones en diferentes situaciones.

La toma de decisiones es una responsabilidad de los gerentes, supervisores o administradores a todos los niveles. La calidad de esa decisión no sólo contribuye al éxito o fracaso de la organización sino que también afecta grandemente el éxito personal de quien la hace.

Toda decisión tendrá una consecuencia, por lo tanto, es indispensable anticipar cuál será el efecto que tendrá cada una de las alternativas y así poder eliminar algunos recursos probables de acción que pudieran causar daño a la organización.

---

1. M.B.A., M.H.S.A., profesor Escuela Graduada de Salud Pública, Recinto de Ciencias Médicas, Universidad de Puerto Rico. Profesor Titular de Intercambio-AUPHA de Postgrado en Diseño y Evaluación de Proyectos, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

## II. Definición de decisión

Una decisión es la selección o elección racional entre dos o más alternativas para lograr los resultados más favorables para la institución en cuyo proceso el pronóstico del resultado se debate entre tres situaciones: *Certidumbre*, *Riesgo* e *Incertidumbre*. La decisión se basa en procesos mentales racionales y ocasionalmente en procesos empíricos (de la experiencia o intuitivos) para solucionar problemas de la organización.

*Certidumbre* = existe cuando se sabe que una decisión producirá un resultado específico invariablemente.

*Riesgo* = existe cuando se sabe que una decisión lleva una serie de posibles resultados, cada uno de los cuales ocurre con una probabilidad conocida aun cuando la información que tenemos es confiable pero incompleta. El objetivo de la toma de decisiones es reducir el riesgo.

*Incertidumbre* = existe cuando las probabilidades de los posibles resultados de una decisión son completamente desconocidos o ni siquiera tienen sentido alguno.

## III. Fuentes de complejidad en la toma de decisiones

La toma de decisiones nunca ha sido fácil, más especialmente lo es ahora cuando resulta verdaderamente desafiante dado lo complejo, lo dinámico, lo cambiante y el paso acelerado al que hay que tomarlas.

Algunas fuentes de complejidad existentes hoy para la toma de decisiones generales son:

- 1- Multiplicidad de criterios
- 2- Factores intangibles
- 3- Riesgo e inseguridad
- 4- Implicaciones a largo plazo
- 5- Insumo interdisciplinario
- 6- Toma de decisiones en forma encuestada
- 7- Valores de juicio

#### IV. Clasificación de la toma de decisiones

Podemos clasificar la toma de decisiones de varias formas.

La clasificación más elemental generalizada es la que señala que se puede dividir en: Programadas y no Programadas.

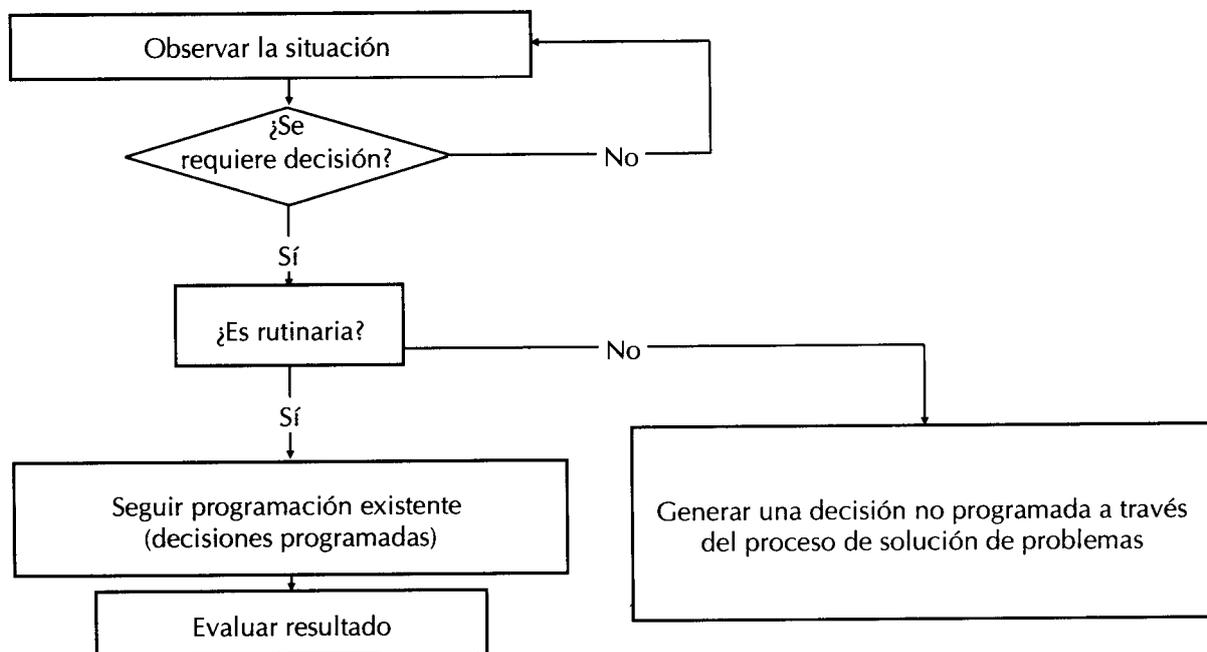
*Programadas* = Son decisiones que surgen de la rutina de la operación diaria en asuntos operacionales regulares gobernados por procedimientos habituales. Ejemplo: El proceso de compra establece las personas

autorizadas para aprobar órdenes de compra y hasta qué límite de cantidades de dinero. Las decisiones programadas se elaboran para guiar al personal supervisor en aquellas acciones que se requieren efectuar con mucha frecuencia. Estas se hacen explícitas en virtud de objetivos, estándares de actuación, políticas, normas, procedimientos y reglas. Las decisiones programadas se utilizan para resolver problemas estructurados.

*No Programadas* = Son decisiones generalmente de mayor importancia, con frecuencia de mayor impacto. Ejemplos: adopción de políticas, compra de equipo tecnológico de alto costo, las que surgen de situaciones de emergencia no anticipada ni para las cuales ya existe un plan de acción o de contingencia. Este tipo de decisiones requiere de un alto grado de creatividad y juicio racional para orientar acciones muy importantes y trascendentales.

Veamos el siguiente modelo general sobre la toma de decisiones:

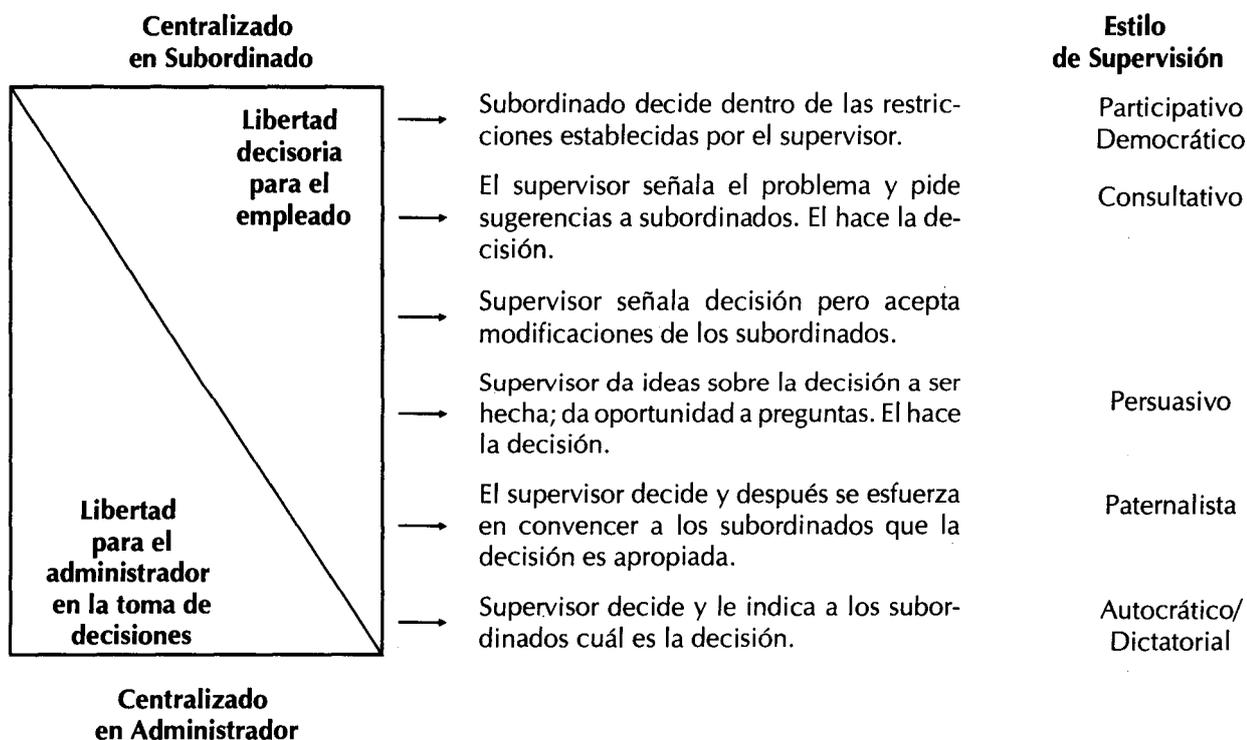
#### Modelo general de toma de decisiones



Otra forma de clasificar la toma de decisiones es según el grado de libertad de decisión que un supervisor

o gerente le permite, según su estilo de supervisión, a un nivel subordinado o inferior en categoría jerárquica.

## Grados de libertad relativos en la toma de decisiones



Otra forma de clasificar las decisiones:

### Decisiones estratégicas

Son las que se refieren más bien a políticas, fines y objetivos de la organización. Habitualmente se toma por la autoridad superior.

### Decisiones técnicas/tácticas/operativas

Se refieren a los medios y procedimientos para llevar a cabo la decisión estratégica. Habitualmente se toma por el nivel profesional y técnico.

### V. Participación de los subalternos en el proceso de adoptar decisiones

Existe una diferencia crítica o marcada entre la toma de decisiones con ayuda de los grupos y toma de decisión por los grupos. En la primera, el grupo participa en todo el proceso excepto en la decisión final. En la segunda, el grupo realmente toma la decisión final.

Es esencial, cuando tratamos sobre la participación, hacer claro el significado que le vamos a dar a este concepto definiendo claramente *en qué consiste la participación*. Debe especificar también *quiénes son los participantes y en qué están participando*.

### ¿Qué significa participación?

Un individuo participa en algo cuando toma parte o comparte ese algo. Como el tomar parte o compartir son necesarios, podemos decir que la participación se desarrolla en un *contexto social*.

Los administradores/supervisores toman decisiones con el propósito de organizar, dirigir o controlar a los subalternos responsables con el fin de que todos los servicios sean coordinados para los fines *de lograr los propósitos de la empresa*. Estos subalternos son siempre afectados directa o indirectamente por las decisiones administrativas, por consiguiente pueden tener un interés considerable en ellas y un intenso deseo de participar en la determinación de aquellos asuntos que le afectan. Es importante, por lo tanto, considerar la forma que podría asumir tal participación.

Posibles ventajas identificadas con el proceso de participación de los subalternos en la toma de decisiones:

- 1- Una producción más alta y mejor calidad
- 2- Reducción en la movilidad negativa del personal
- 3- Reducción en número de querrelas
- 4- Mayor aceptación de cambios
- 5- Facilita la administración de los subalternos
- 6- Mejora la calidad de las decisiones gerenciales
- 7- Mayor cantidad de información colectada

- 8- Permite analizar enfoques y perspectivas
- 9- Promueve mayor comprensión y entendimiento de la racionalidad detrás de la decisión
- 10- Sirve de fuente de adiestramiento a los empleados nuevos sobre la dinámica de grupos.

Posibles desventajas identificadas con el proceso de participación de los subalternos en la toma de decisiones:

- 1- Presión social - hacia conformarse al grupo o individuos.
- 2- Dominio de minorías
- 3- Influencia de intereses particulares
- 4- Desplazamiento de metas por consideraciones de menor prioridad
- 5- Cohesión de grupo

### **El criterio guía principal para la participación es la racionalidad**

Estamos en la era de la administración por objetivos, de valorar los resultados, del uso de métodos cuantitativos, de la utilización de análisis de sistemas, de la ciencia del comportamiento humano, de la informática (procesamiento electrónico de los datos), etc. Esta era requiere que el supervisor o administrador de salud tome decisiones sobre bases racionales. Cualquiera que sea su área específica de trabajo, el resultado final será la consecuencia de sus decisiones.

Las decisiones efectivas no se producen al azar y no podemos aceptar racionalmente el concepto de suerte en la decisión. La información, los conocimientos, las habilidades y la participación son factores decisivos para alcanzar la efectividad en la decisión.

Racionalidad es intentar hacer una selección de entre alternativas relacionadas con un problema de modo que se obtengan los máximos beneficios a un costo dado o que se logren determinados resultados al costo más bajo.

### **VI. Las dimensiones de una decisión efectiva**

Existen dos diferentes dimensiones que se han demostrado relevantes en la efectividad de una decisión:

- 1- La calidad de la decisión
- 2- Aceptación de la decisión

#### **Calidad de la decisión**

La calidad de la decisión es el factor objetivo e impersonal. En la concepción usual o tradicional de decisiones efectivas se ha puesto énfasis casi exclusivamente en la dimensión de la calidad. De esta manera habitualmente se ha seguido la siguiente secuencia:

- 1- Obtener información sobre los hechos
- 2- Análisis y ponderación de los hechos
- 3- Toma de decisión

### **Aceptación de la decisión**

La aceptación de la decisión es el factor subjetivo y personal. En la medida que la decisión envuelve el comportamiento humano con valores, opiniones, sentimientos y actitudes, se introduce la dimensión de aceptación.

Es muy importante separar claramente estas dos dimensiones, ya que la manera de enfocarlas es completamente diferente. La buena calidad de una decisión no es sinónimo de la buena aceptación de la misma. La falla en diferenciar estas dos dimensiones conduce a discusiones interminables, complicaciones, errores y desastres.

Por ejemplo, supongamos que frente a un problema hay cuatro posibles soluciones o maneras de hacer un trabajo, y que la *calidad* de estos cuatro métodos ordenados desde el mejor hasta el peor sigue el orden:

- 1 Método A
- 2 Método B
- 3 Método C
- 4 Método D

Supongamos que las personas que deben hacer el trabajo utilizando los cuatro métodos anteriores tienen el siguiente orden de preferencia:

- 1 Método D
- 2 Método B
- 3 Método C
- 4 Método A

Ante estas circunstancias es posible que el método B conduzca a los mejores resultados, aun cuando no es la decisión de más alta calidad.

Naturalmente, se deben considerar los grados de diferencia entre cada alternativa. Sin embargo, subsiste el hecho de que un método de inferior calidad pueda producir mejores resultados por tener una aceptación superior.

Bajo este enfoque de las dimensiones de calidad y aceptación hay tres posibilidades de cómo alcanzar una decisión efectiva.

*Alternativa número 1-* Obtener calidad y aceptación simultáneamente poniendo énfasis en la implantación.

*Alternativa número 2-* Representa el método tradicional en que se busca primero la calidad y luego, para obtener la aceptación, se utiliza uno de los siguientes cuatro métodos o estilos: dictatorial, paternalista, persuasivo o consultivo.

*Alternativa número 3-* Considera la aceptación como el objetivo inicial y primario. Una vez asegurada la aceptación, se preocupa de la calidad. Bajo esta forma

es necesario compartir la toma de decisión con los subordinados. Esta manera pone en peligro la velocidad (factor tiempo) y la calidad de la decisión, pero gracias a la aceptación se asegura la implantación de la misma.

### VII. Limitaciones

Cualquier cosa que es forzada es limitante. En la toma de decisiones hay ciertas alternativas cuyas condiciones limitantes las descartan como posible selección.

Las limitaciones más comúnmente encontradas en la toma de decisiones en supervisión involucran:

Tiempo = Todo toma algún tiempo. El factor tiempo puede ser flexible si no es determinante.

Dinero = Disponibilidad, presupuesto, prioridad.

Calidad = Si la decisión afecta la prestación de servicios, afecta la calidad. Si afecta la calidad, la solución es inferior y no debe ser considerada.

Personalidad = Rasgos limitantes importantes aunque no constituyen fuerzas poderosas en la toma de decisiones.

Políticas = Implicaciones políticas de la decisión por cuanto el sector salud sirve a una comunidad con

deseos, necesidades y preferencias con subgrupos organizados en líneas sociales, económicas, profesionales, vocacionales, etc.

### VIII. Modelos del proceso de la toma de decisiones

Los autores que se han decidido a escribir sobre este tema de la toma de decisiones han desarrollado y presentado en sus escritos varios modelos del proceso de decisión o de la toma de decisiones.

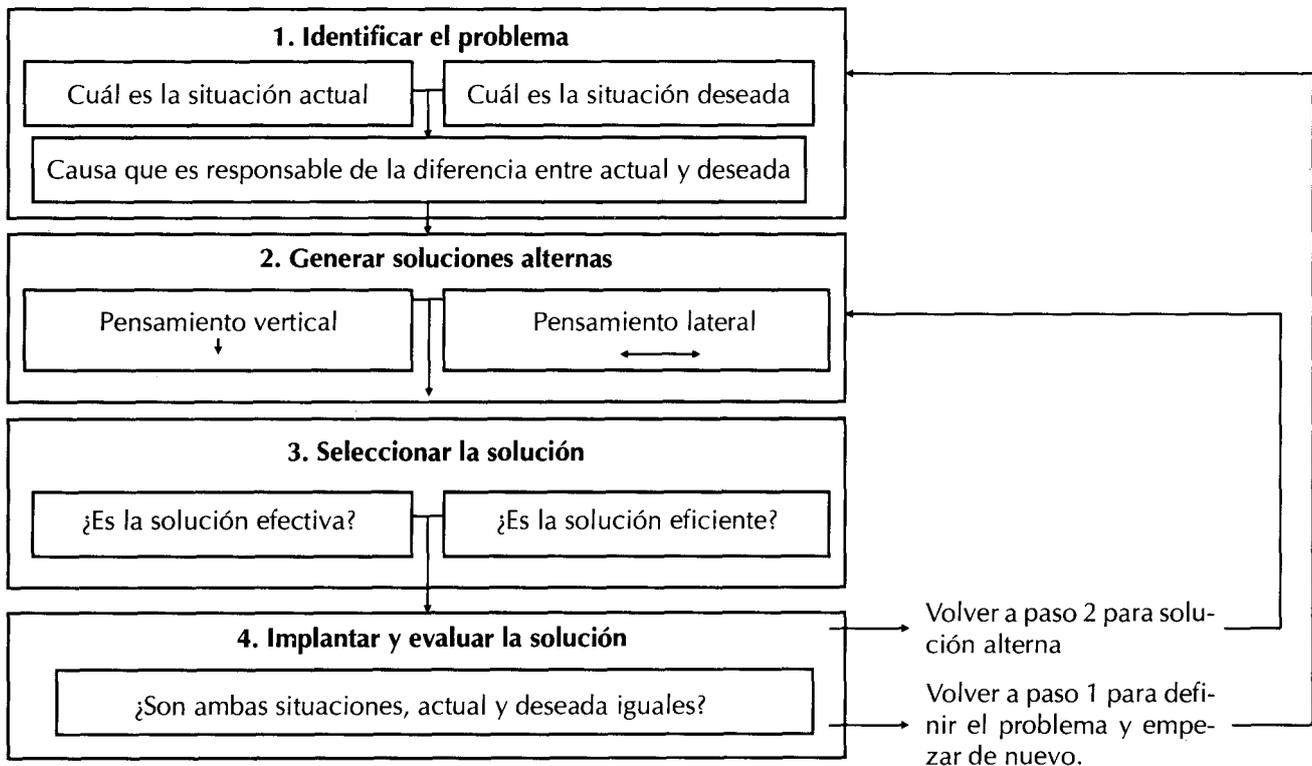
Veamos a continuación cuatro modelos desarrollados alrededor de unos pasos básicos:

A. Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe escribieron un capítulo sobre la toma de decisiones y la resolución de problemas en forma creativa.

Nos señalan que en el mundo de la gerencia se requiere un proceso más sistemático para la solución de problemas para poder enfrentar situaciones de decisiones no programadas, difíciles y desconocidas.

En el contexto de la gerencia la solución de problemas se define como un proceso consciente de reducir la diferencia entre una situación actual y una deseada. Bajo este concepto el proceso de solución de problemas gerenciales sigue la secuencia de esta gráfica:

**Gráfica del proceso de solución de un problema según Kepner y Tregoe**



La mejor solución es un término relativo. Generalmente, las posibilidades deben ser examinadas cuidadosamente para lograr el mejor balance de efectividad y eficiencia, máxime si tomamos en consideración las limitaciones que nos rodean. Un problema se resuelve cuando se selecciona la alternativa mejor posible y así lo expresamos con el término optimizar al referirnos a la selección con la mejor combinación de beneficios.

B. Fernando Kohrs en el capítulo 5 de su libro titulado *Supervisión*.

Dice el autor que en la tarea de decisiones gerenciales, es esencial para el supervisor seguir los pasos prescritos del proceso para la toma de decisiones.

1- Definir el problema

Encontrar realmente cuál es el problema definiendo además los síntomas que puedan aparecer en la superficie.

2- Analizar el problema

Análisis sistemático. Reunir hechos. Reunir información. Considerar factores intangibles que puedan estar involucrados.

3- Desarrollar soluciones alternativas

Tratar de conseguir tantas soluciones posibles como puedan razonablemente ser desarrolladas. Si hace esto, más difícilmente pasará por alto el mejor curso de acción.

4- Evaluar las alternativas

Considerar factores de riesgo, tiempo, recursos, esfuerzo económico. ¿Qué acción proporcionará la mayor cantidad posible de consecuencias deseables y la menor consecuencia de no deseables?

5- Decidirse por una solución que aparentemente es la mejor o la más factible dentro de las circunstancias.

Entran en juego: experiencia, presentimiento o intuición, consejos de otros, experimentación, toma de decisión científica (programación lineal, investigación, simulación de modelos).

6- Seguimiento y evaluación de las consecuencias de tal decisión.

La tarea para la toma de decisiones no está completa sin alguna forma de seguimiento y evaluación de la medida tomada.

Las políticas y procedimientos no cubren todos los aspectos y surgirán situaciones en las cuales usted no podrá aplicar "el libro". Que usted tenga que tomar una decisión sin contar con alguien que le diga qué debe hacer o bien que le entreguen a usted la situación para decidir.

La posición de supervisión que usted desempeña le requiere que ejerza su juicio sobre la situación, el problema y el llegar a una solución.

C. El proceso básico de la toma de decisiones.

No importa el alcance o impacto potencial de una decisión en particular, la mayoría de los siguientes elementos están presentes en algún grado en cada situación de toma de decisiones.

1- Identificar el problema

- Considerar si verdaderamente se está bregando con el problema real.
- Mirar con detenimiento a la naturaleza del aparente problema; si es una situación única no cubierta por políticas y procedimientos existentes o una recurrente .
- Tener en mente que se esté bregando con el problema verdadero y no con un síntoma del problema.

2- Reunir información

- Elabore enfoques cuantitativos al reunir y ordenar información.
- Es su tarea reunir suficiente información que le dé algún grado de seguridad, certidumbre, confianza en que está tomando la decisión consistente con un riesgo razonable.
- Al esfuerzo de recoger información debe dedicarse todo cuanto sea necesario para que sea consistente con el impacto potencial de la decisión que usted tiene que tomar.
- Trabaje con hechos, no con opiniones.

3- Analizar la información y ordenarla en alternativas

- Esto junto a reunir información constituye un proceso cíclico. A medida que usted va analizando y organizando la información usted todavía seguirá buscando información.
- Ordenar todos los factores en alternativas claras y bien definidas.

4- Seleccionar una alternativa

- Disponiendo de alternativas razonablemente bien definidas usted seleccionará aquella que a usted le parezca que mejor llena y cumple su preferencia.
- Cuestionar la alternativa desde varias direcciones.

A. Si la contestación o resolución trata con la causa (problema) en vez de simplemente con el efecto (síntoma).

B. Si la contestación tiene el efecto de crear políticas o establecer precedentes y como tal debe ser expre-

sada formalmente como una guía para futuras decisiones.

- C. Si la contestación al implantarse pudiera tener efectos adversos en cualesquiera otros aspectos de la operación.

5- Implantar la alternativa seleccionada

Poner la decisión a trabajar. Una verdadera decisión es ambas cosas: selección y acción. Sin acción no hay decisión. Implantar implica, planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

6- Dar seguimiento a la implantación

El seguimiento es generalmente la parte más débil del proceso de toma de decisiones. Primero, los empleados resisten el cambio por muchas razones. Segundo, tan pronto usted obtiene información y la registra ya está obsoleta. Las necesidades y preferencias cambian, cambian los productos, cambia la gente y el ambiente. El tiempo es factor decisivo y mientras más tiempo transcurre entre la selección y la implantación de la alternativa, más cambios ocurren. Usted necesitará clarificar las instrucciones, hacer los ajustes necesarios y supervisar el esfuerzo total de la implantación.

Manténgase atento a recibir sugerencias de los empleados durante la implantación. No tenga temor en admitir errores o equivocaciones. Esté dispuesto a retirar la decisión si la experiencia demuestra que está resultando una mala decisión.

- D. Por último, les voy a presentar el modelo de toma de decisiones de Bernhard y Walsh, quienes enumeran seis pasos en el proceso de la toma de decisiones:

1- Identificar los parámetros de la decisión

- A. Problema o necesidad - Identificar claramente la necesidad no un síntoma.
- B. Personas involucradas en la decisión - Los afectados directa o indirectamente son clasificados para disponibilidad, habilidad y consulta.
- C. Ambiente u organización - Filosofía y políticas disponibles para solventar la situación.

2- Establecer las características de la solución ideal

La persona que toma la decisión puede aceptar insumo de los sentimientos, valores o prioridades de las personas afectadas y/o utilizar otras fuentes con el fin de establecer las características ideales, entre ellas: viabilidad, validez, riesgo, aceptabilidad, costo, etc. Estas se pueden expresar en términos de objetivos medibles o criterios, y serán luego utilizadas para escoger la solución.

3- Preparar lista de posibles soluciones

Derivadas de los hallazgos de la persona que toma la decisión o basadas en experiencias pasadas. El número y calidad de las posibles soluciones puede estar afectado por factores como: viabilidad, tiempo, destreza o creatividad de la persona que toma la decisión y del grupo.

4- Escoger la mejor solución

Las posibles soluciones deben ser comparadas con las características de la solución ideal. A cada característica se le asigna una escala para indicar la meta deseada. Ejemplos: si o no, alto-moderado-bajo, bueno y pobre. Se compara cada característica con la solución ideal y se le asigna un valor. La solución que obtenga mayor puntuación debe ser la seleccionada.

5- Implantar la decisión

Se planifica la forma en que se va a implantar la solución. Plan de trabajo (qué, cómo, quién, cuándo, dónde), asignación de responsabilidades, fechas límites, comunicación para una mejor aceptación y un plan de contingencias.

6- Evaluar los resultados de la decisión

Finalmente la decisión implantada debe ser evaluada comparando los resultados con las características de la solución ideal para determinar si ésta fue satisfactoria o no. Si se determina que fue satisfactoria, se continúa la implantación, y se reevalúa el éxito. Si no lo fue, se debe comenzar con el proceso nuevamente.

## Conclusión

La toma de decisiones impacta sustancialmente las actuaciones de los administradores/supervisores y la contribución efectiva que éstos aportan al éxito de la empresa donde se desempeñan.

El aspecto dinámico de todo lo que les rodea demanda una actitud alerta, vigilante y proactiva.

Las decisiones guiadas por un criterio racional, ponderando las alternativas y concediendo la participación apreciada de sus subalternos los guiarán a efectuar decisiones de calidad y aceptación que lograrán los objetivos esperados.

## Bibliografía

- 1. ALLENDE DE RIVERA, CARMEN. *Planificación de Salud: Principios y Estrategias* (En proceso de publicación).
- 2. BERNHARD, LINDA A. Y WALSH, MICHELLE. *Leadership*, 1981.

3. CORDERA, ARMANDO. *Curso de Estudios Avanzados en Administración de la Atención Médica = Método de Larga Distancia, Módulo de Planificación.*
4. HECKMAN, J.L. y HUNERYAGER, S.G. *Human Relations in Management.*
5. KEPNER, CHARLES H. y TREGOE, BENJAMIN B. *Decisión Marking and Creative Problem Solving.*
6. KOHRS, FERNANDO. *Supervisión.*
7. KRECTNER, ROBERT. *Management.*