

La toma de decisiones en la empresa

aeca

Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas

DOCUMENTOS AECA
SERIE
ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

La Toma de Decisiones en la Empresa

Documento n.º 14

Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas (AECA)

La primera edición del presente Documento está abierta a la opinión de los socios de AECA y del conjunto de interesados en las materias tratadas.

© Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

Alberto Aguilera, 31 - 28015 Madrid

Tels.: 91 547 44 65 - 91 559 12 27 - 91 547 37 56

Fax: 91 541 34 84

info@aeca.es - www.aeca.es

I.S.B.N.: 84-89959-47-1

Depósito legal: M. 25999-2002

1ª edición - junio 2002

Ejemplares publicados: 4.600

IMPRIME:

ORTEGA Ediciones Gráficas

Avda. Valdelaparra, 35

Tel.: 91 661 78 58 - Fax: 91 661 83 40

E-mail: ormag@jet.es

28108 Alcobendas-Madrid

Impreso en papel ecológico

El contenido de este documento no podrá ser reproducido en forma alguna sin la previa autorización por escrito de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE AECA

PRESIDENTE:

Eduardo BUENO CAMPOS
Universidad Autónoma de Madrid.

VOCALES:

Joan AMAT SALAS
Consultor de Empresa Familiar,
Sabín AZÚA MENDÍA
KPMG.

Tomás BAÑEGIL PALACIOS
Universidad de Extremadura.

Fernando CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE
Universidad Autónoma de Madrid.

Juan Carlos CUBEIRO VILLAR
Consultor de Empresas.

Juan Manuel DE LA FUENTE SABATE
Universidad de Burgos.

Isidro DE PABLO LÓPEZ
Universidad Autónoma de Madrid.

Isabel DE VAL PARDO
Universidad Pública de Navarra.

Froilán DEL AMO FERNÁNDEZ
Ex-Director Económico Financiero de la Empresa Nacional Santa Bárbara.

Javier FERNÁNDEZ AGUADO
Universidad San Pablo Ceu.

Zulima FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
Universidad Carlos III.

Fermín GARCÍA PUERTAS
Consultor de Sistemas de Información.

José M.ª GASALLA DAPENA
Desarrollo Organizacional.

Rafael GONZÁLEZ MARÍN
Desarrollos Patrimoniales, GDP.

PONENTE DE ESTE DOCUMENTO:

José Miguel RODRÍGUEZ ANTON
Universidad Autónoma de Madrid.

Francisco GRAU CLARAMUNT
Ex-Secretario General de CEPSA.

Francisco IBISATE GARCÍA
Tea-Cegus.

Pilar JERICÓ RODRÍGUEZ
Hay Management Consultant.

José Luis LIZCANO ÁLVAREZ
AECA.

Juan Carlos LÓPEZ-HERMOSO
Krino Consultores.

Enrique MARTÍN ARCOS
Ex-Director General Financiero de Ensisesa.

Patricio MORCILLO ORTEGA
Universidad Autónoma de Madrid.

Olga RIVERA HERNÁNDEZ
Universidad de Deusto.

Francisco RODRÍGUEZ PÉREZ
Asevor de Empresas.

Ramón SABATER SÁNCHEZ
Universidad de Murcia.

José M.ª SARABIA ALZAGA
Universidad de Cantabria.

Ramón VALLE CABRERA
Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.

Raúl Óscar YEBRA CEMBORAIN
PricewaterhouseCoopers.

Miguel ZAPATA CHECA
Ex-Director de Sistemas de Abelló.

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
1. INTRODUCCIÓN	11
2. TIPOLOGÍA DE LAS DECISIONES	13
3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: FASES	15
3.1. FIJACIÓN O DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR	17
3.2. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	18
3.3. CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	19
3.4. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES ALTERNATIVAS, SOLUCIONES O CURSOS DE ACCIÓN	21
3.5. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS	22
3.5.1. Empleo de técnicas cuantitativas de apoyo a la toma de decisiones	22
3.5.1.1. <i>Modelos simples</i>	22
3.5.1.1.1. Modelos utilizados en condi- ciones de certeza	23
3.5.1.1.2. Modelos utilizados en condi- ciones de riesgo	23
3.5.1.1.3. Modelos utilizados en condi- ciones de incertidumbre	23

	<i>Págs.</i>
3.5.1.1.4. Modelos utilizados en situaciones de competencia	24
3.5.1.2. Modelos complejos o multicriterio	24
3.5.2. Empleo de técnicas cualitativas	24
3.6. ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MÁS ADECUADA	25
3.7. IMPLANTACIÓN DE LA DECISIÓN TOMADA	26
3.8. CONTROL DE LA IMPLANTACIÓN DE LA DECISIÓN TOMADA	27
4. ESQUEMAS LÓGICOS DECISIONALES	29
4.1. ESQUEMA LÓGICO DE TAYLOR	29
4.2. ESQUEMA O MODELO DE BARTEE	30
4.3. ESQUEMA O MODELO DE VAN DE VEN	31
4.4. ESQUEMA O MODELO DE MINTZBERG, RAISINGHANI Y THÉORET	32
5. LA RACIONALIDAD EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: MODELOS DE TOMA DE DECISIONES	35
5.1. MODELOS DE RACIONALIDAD PERFECTA Y LIMITADA	35
5.2. MODELO DEL «CUBO DE BASURA»	37
5.3. MODELOS DE «SATISFACCIÓN», DE «FAVORITO IMPLÍCITO» E «INTUITIVO»	38
5.4. MODELOS DE MINTZBERG Y WESTLEY	41
5.5. MODELOS NORMATIVO Y DESCRIPTIVO	42
6. PREDICCIÓN Y TOMA DE DECISIONES	45
6.1. TÉCNICAS ELEMENTALES	46
6.1.1. Técnicas elementales sin historia previa	46
6.1.2. Técnicas elementales con historia previa	47
6.2. TÉCNICAS AVANZADAS	47
6.2.1. Técnicas avanzadas sin historia previa	47
6.2.2. Técnicas avanzadas con historia previa	48
6.3. TÉCNICAS DE PROSPECTIVA	48
7. ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES	51
7.1. ENFOQUE DE ROBBINS	51

	<i>Págs.</i>
7.2. PARADIGMA DE THOMPSON	52
7.3. ENFOQUE DE VROOM Y YETTON	53
7.4. ENFOQUE DE MCKENNEY Y KEEN	53
7.5. ENFOQUE DE LA ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES	54
8. EL PODER Y LA TOMA DE DECISIONES	59
8.1. TOMA DE DECISIONES COLECTIVA O INDIVIDUAL	61
8.1.1. Toma colectiva de decisiones	64
8.1.2. Toma individual de decisiones	67
9. LA CALIDAD DEL PROCESO DECISIONAL	69
BIBLIOGRAFÍA CITADA	73

1

INTRODUCCIÓN

Si analizamos, con detenimiento, el funcionamiento de una empresa o, por extensión, de cualquier organización, nos encontramos con un denominador común que, independientemente de cualquier factor de contingencia que pudiera afectarle, siempre está presente acompañando al resto de principios de la función directiva: la toma de decisiones.

La importancia de esta actividad es tal que todos los estudios realizados al efecto indican que uno de los papeles básicos que debe desempeñar todo directivo es el relativo a la toma de decisiones. El propio Mintzberg (1991) resalta que, de los tres tipos básicos de papeles o tareas que debe realizar un directivo, el más crucial es el relativo a la toma de decisiones (los otros dos son los papeles interpersonales y los informativos).

Efectivamente, aunque en algunas empresas la planificación brille por su ausencia, la organización no sea más que un conjunto de puestos más o menos relacionados, nadie ejerza un liderazgo adecuado, apenas se dediquen esfuerzos a la coordinación y nadie quiera controlar ni ser controlado, siempre en todas ellas se tomarán decisiones. Es más, en todo momento, ante cualquier circunstancia y en todos los niveles se estarán tomando decisiones.

El problema que plantea lo cotidiano radica en que las personas queremos opinar sobre ello, creemos conocerlo todo y, lo que es aún

peor, pensamos que lo hacemos bien. Esta creencia, unida con múltiples ejemplos de magníficas decisiones tomadas, sin aparente racionalidad, por grandes visionarios del mundo empresarial, ha hecho llegar a pensar que la correlación existente entre el éxito de una decisión y el azar era prácticamente perfecta.

A pesar de ello, en el presente Documento pretendemos ofrecer una visión que conjugue, de la mejor manera posible, los modelos normativos y descriptivos, de tal forma que nos acerquemos a esta realidad cotidiana sin ningún tipo de prejuicio.

Para iniciar el tratamiento del tema conviene que ofrezcamos una definición clara de lo que entendemos por decisión. Para nosotros, decisión es la determinación o resolución que se toma al enfrentarnos a una situación concreta. Las empresas toman decisiones cuando hay que resolver un problema o cuando surge una oportunidad. La diferencia que existe entre ambos conceptos es la siguiente: un problema es aquello que pone en peligro la consecución de un objetivo, en tanto que una oportunidad es todo aquello que nos puede permitir sobrepasar nuestros objetivos (Stoner, Freeman y Gilbert Jr., 1996).

Pues bien, a continuación vamos a ir desbrozando la problemática de la toma de decisiones, empezando por el análisis de los distintos tipos de decisiones, para continuar con el estudio pormenorizado de las fases que configuran todo proceso decisional. Posteriormente, estudiaremos los distintos esquemas lógicos que se pueden emplear, abordaremos el siempre conflictivo uso de la racionalidad en la toma de decisiones y expondremos los distintos métodos de predicción que se pueden utilizar al tomar decisiones. Para finalizar, profundizaremos en los distintos estilos de toma de decisiones existentes, veremos el papel que juega el poder en dicho proceso y, por último, hablaremos de la calidad del proceso decisional.

2

TIPOLOGÍA DE LAS DECISIONES

Existe una amplia clasificación de tipos de decisiones. Éstas pueden ser:

- Atendiendo a su voluntariedad:
 - conscientes o voluntarias,
 - inconscientes.
- En función de la repetición del tema de que se trate:
 - repetitivas,
 - novedosas.
- Según el grado de reflexión:
 - reflexivas,
 - irreflexivas.
- Según el nivel en el que se implanten:
 - estratégicas,
 - tácticas,
 - operativas.
- Según el grado de planificación previa:
 - programadas,
 - no programadas.

- Según la problemática que analizan:
 - estructuradas,
 - semiestructuradas,
 - no estructuradas.
- Según la continuidad de su adopción:
 - continuas,
 - discretas.
- Según el entorno, en condiciones de:
 - certeza,
 - riesgo,
 - incertidumbre.
- Según el objetivo que persiguen, orientadas a:
 - la solución de problemas,
 - objetivos rutinarios,
 - objetivos de mejora.
- Según la relación temporal existente entre las mismas:
 - aisladas,
 - secuenciales.

Independientemente del tipo de decisión a la que nos refiramos, la toma de decisiones se puede considerar desde dos perspectivas: la del proceso y la del problema (Simon, 1982). La perspectiva del proceso se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión; por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma y no tanto del fondo. La perspectiva del problema se orienta a la resolución de problemas concretos aplicando, para ello, los métodos más adecuados disponibles.

Pues bien, en el siguiente punto nos centraremos en la perspectiva del proceso para, posteriormente, hacerlo en la del problema.

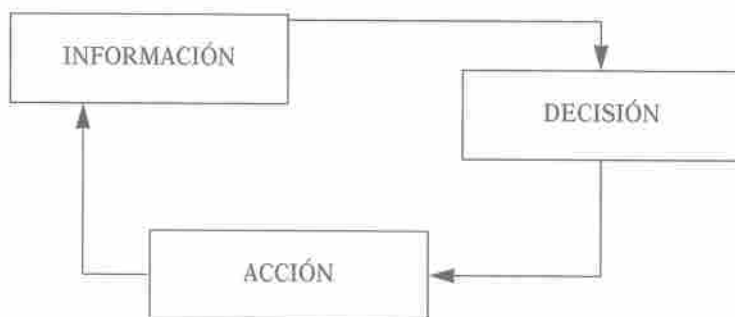
3

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: FASES

En opinión de Alexander (1974), la toma de decisiones es un proceso dialéctico por el que las organizaciones tratan de limitar sus riesgos tomando decisiones en una secuencia discreta.

Todo proceso de toma de decisiones se configura, de la manera más simplista posible, como un paso intermedio entre la captación de información y la posterior acción, o puesta en práctica de las decisiones tomadas (ver figura 1).

FIGURA 1
EL PROCESO DECISIONAL



FUENTE: Forrester (1968).

Este planteamiento, aunque clásico, permanece vigente, pues para tomar una decisión hay que estar informado y se toman decisiones para llevarlas a cabo, generando estas acciones nuevas informaciones útiles para posteriores procesos de decisión. Sin embargo, la práctica cotidiana nos muestra múltiples situaciones, especialmente emanadas de entornos turbulentos y volátiles, producidas en épocas de inestabilidad y alta competencia, en las que se toman decisiones sin un análisis, siquiera básico, de la información mínima imprescindible para saber a qué nos enfrentamos.

En cuanto al segundo paso, muchas empresas, una vez tomada una decisión no la implantan por múltiples motivos: rechazo de la organización, débil posición de los agentes que han tomado la decisión, aparición de factores no considerados previamente, etc. Por último, muchas veces se olvidan las consecuencias que han tenido ciertas decisiones no retroalimentando el modelo con nueva información.

Newell y Simon (1972) y Simon (1982) amplían este proceso a cuatro pasos: inteligencia, diseño, elección y revisión. La fase de la inteligencia hace referencia al análisis de la situación que origina el proceso decisional, el diseño comprende el estudio de las distintas alternativas que puede elegir el sujeto decisor, la elección tiene como objetivo determinar cuál de dichas alternativas se va a llevar a la práctica, y la revisión se basa en el control de las decisiones tomadas.

Aunque ambos planteamientos recogen los puntos clave del proceso decisional, conviene pormenorizar y descomponer un poco más detalladamente las fases que lo configuran. Desde nuestro punto de vista, éstas son las siguientes:

- a) Fijación o determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- b) Definición y análisis de la situación.
- c) Captación de la información.
- d) Análisis de las posibles alternativas, soluciones o cursos de acción.
- e) Evaluación de las alternativas.
- f) Elección de la alternativa más adecuada.
- g) Implantación de la decisión tomada.
- h) Control de la puesta en marcha de la decisión tomada.

En todo caso, el orden de estas fases va a depender de un amplio conjunto de circunstancias, relacionadas con el conocimiento previo que el que decide tiene de la situación de partida, lo cual puede provocar que el punto *b)* vaya antes que el *a)* y que el *c)* vaya antes que el *b)*.

A continuación vamos a tratar, brevemente, cada una de estas fases.

3.1. Fijación o determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar

En esta primera fase la empresa debe tomar conciencia de cuál es el problema, cuál es la oportunidad que se le presenta, qué cambio o reorientación quiere dar a su negocio, etc. Es una etapa que, en algunos casos, es un tanto etérea, indefinida y, en otros, es meridiana y nítida. Todo depende del asunto sobre el que se tenga que tomar la decisión.

Es posible que, en el primer caso, es decir, ante situaciones indefinidas, la empresa se plantee una inquietud mediata, algo que podría ser deseable pero que no parece ser muy urgente. En esta situación la indefinición del tema dificulta la fijación del objetivo de todo el proceso. En el otro caso, meridiano y nítido, la situación varía. La empresa debe decidir, normalmente en un corto plazo de tiempo, qué va a hacer frente a una situación concreta, definida y precisa. Aquí, la concreción del tema facilita la fijación del objetivo del proceso decisional.

En cualquiera de ambas situaciones la importancia de la fijación del objetivo es vital. Si la empresa no tiene claro porqué y para qué va a tomar una decisión, la decisión tomada puede que no se ajuste a los objetivos pretendidos.

La situación podría ser similar a la sufrida por Alicia, el famoso personaje de Lewis Carroll. Alicia, en su sueño, se encontraba perdida en un mundo mágico, extraño, irreal. Ella quería salir de allí, pero no sabía cómo. Tras unos azarosos e inquietantes encuentros, conoce a Cheshire, el gato sonriente, y decide preguntarle:

—¿Me podría decir, por favor, qué camino debo tomar para salir de aquí? —Le contesta el gato:

—Eso dependerá de donde quieras ir.

—Me da igual el lugar —responde Alicia.

—Entonces, poco importa el camino que elijas¹.

Pues lo mismo les puede pasar, y de hecho les sucede, a las empresas. Saben que tienen que tomar decisiones, que deben tomar decisiones, pero muchas veces no definen cuáles son sus objetivos, no definen lo que pretenden en ese proceso decisional y si no tienen muy claro cuál es el objetivo de todo ese proceso, será muy difícil que el resultado final sea el pretendido.

En todo caso, se deben de dar una serie de requisitos, de forma previa, para que exista un proceso decisional. Estos son (Hellriegel, D., y Slocum, J. W., 1982):

- La existencia real de un problema o de una situación deseada a la que no se ha llegado.
- Que esta situación sea percibida por el que ha de decidir.
- Que dicho sujeto desee afrontar el problema.
- Que posea la capacidad de comprometer los recursos que se necesiten.

3.2. Definición y análisis de la situación

En esta segunda fase, y una vez fijado el objetivo pretendido, las empresas deben analizar los orígenes del problema que se trata de resolver y, en definitiva, de profundizar en la problemática en la que se encuentran inmersas o en el asunto que les preocupa.

Es el momento de concretar sobre qué tema se va a tomar, en su caso, una decisión. Se trata de profundizar en los orígenes del problema, sus causas y sus implicaciones. Si la decisión no se refiere a un problema en sentido estricto, sino a una actividad empresarial tí-

¹ CARROLL, L. (1988): *Alice's Adventures in Wonderland, Children's Classics*, Dillithium Press, New Jersey. Igualmente aparece esta cita en BAÑEGIL, T. (1993): *El sistema «just in time» y la flexibilidad de la producción*, Pirámide, Madrid.

pica, resultaría conveniente establecer un diagnóstico completo de la situación en la que se encuentra. En definitiva, se trataría de lograr un perfecto posicionamiento y conocimiento del tema sobre el que se va a tomar una decisión.

Huber (1980) afirma que suelen surgir ciertos problemas en esta fase, tales como:

- Intentar definir el problema en función de una solución previamente propuesta.
- Fijar, por facilidad, metas de orden inferior y centrarlas en un único punto de la organización.
- Buscar la solución de un síntoma y no la causa que lo provocó.

3.3. Captación de la información

Una vez que la empresa ha definido con claridad el ámbito en el que se va a tomar una decisión, debe captar la información necesaria para poder analizar, de forma fidedigna, todos los hechos, acontecimientos y demás circunstancias que deban considerarse en el proceso decisional.

La importancia de la información en el proceso decisional es tal que Simon (1957) llega a configurar la comunicación como el proceso por el que las premisas decisorias se transmiten de un miembro a otro de la organización.

No es una tarea fácil, pues es tal el volumen de información susceptible de captarse, que es necesaria una definición previa de a qué fuentes acudir, qué volumen captar, en qué período lograrlo, qué coste asumir, etc.

Así pues, a la hora de captar información, la empresa debe definir cuatro variables intrínsecamente relacionadas:

- Cantidad de información a captar.
- Calidad de la información a captar.
- Tiempo disponible para captar la información.
- Coste del proceso de captación.

Por lo que respecta a la primera de ellas, un impulso inicial hace tender a las empresas a conseguir la máxima cantidad posible de in-

formación. Parecería lógico suponer que cuanto mayor cantidad de información se posea, más se conocerá el tema y, por tanto, mayor será la calidad de la decisión tomada. Pues bien, tanto la teoría como la práctica, nos indican que ello no es así.

La teoría matemática de la información, englobada en la Investigación Operativa, llega, a través de complejos desarrollos matemáticos, a determinar el valor informativo de un mensaje, definido por la diferencia existente entre la indeterminación que existía antes de la recepción del mensaje y la existente después de haberlo hecho (Fernández, 1981):

$$M(\beta, \alpha) = I(\alpha) - I\beta(\alpha)$$

siendo:

$M(\beta, \alpha)$: Valor informativo de un mensaje β destinado a reducir la incertidumbre de un sistema α .

$I(\alpha)$: Incertidumbre existente en el sistema α antes de recibir el mensaje.

$I\beta(\alpha)$: Incertidumbre existente después de recibirlo.

No cabe duda que el objetivo consistiría en que la incertidumbre existente después de recibir el mensaje tendiese a cero:

$$I\beta(\alpha) \rightarrow 0$$

Si esto fuese así, el valor informativo del mensaje sería máximo y tendería a coincidir con la incertidumbre existente previamente:

$$M(\beta, \alpha) \rightarrow I(\alpha)$$

Pero para conseguir una información tan sumamente valiosa que nos reduzca la incertidumbre, o entropía, a cero, muchas veces se incurre en redundancias informativas, tanto si se capta la información por varias fuentes como si se repiten los contenidos de dicha información.

Por tanto, la cantidad de información va a estar, desafortunadamente, unida a la redundancia y ésta se debe limitar a través del adecuado proceso de filtraje o depuración, lo que va a redundar en la obtención de una información que posea mayor calidad, la cual es, precisamente, la segunda variable arriba citada.

La tercera variable va a venir determinada por el tiempo disponible para captar la información. Todos los procesos decisionales deben ser acometidos en un período concreto, superado el cual no tendrá validez alguna la decisión tomada por no poder ser implementada o, aún implantándola, por no poder alcanzar los efectos deseados al haberse anticipado algún competidor o haber cambiado las características de la demanda, entre otros motivos. En consecuencia, se debe delimitar y acotar el tiempo que la empresa puede dedicar a este proceso para no poner en peligro la validez del mismo.

Todo ello nos lleva a la cuarta variable arriba indicada que es el coste. En un principio, la calidad o valor informativo del mensaje, el tiempo y la cantidad de información van a ser directamente proporcional al coste. Por ello, la empresa va a tener que efectuar un análisis coste-beneficio relacionado con la información y tendrá que determinar cuánto está dispuesta a gastar para obtener una información con una cantidad y calidad concreta en un tiempo determinado. En definitiva, el coste que se va a estar dispuesto a asumir va a depender de la importancia de la decisión a tomar.

Teniendo en cuenta estas cuatro variables, y una vez decidida la combinación adecuada de todas ellas, se debe proceder a captarla, almacenarla y tratarla.

3.4. Análisis de las posibles alternativas, soluciones o cursos de acción

Llegados a este momento, la empresa ha de tener a su disposición la información relevante que le permita concebir el conjunto de alternativas o cursos de acción encaminados a resolver el problema planteado o a alcanzar el objetivo propuesto.

La enunciación de estas alternativas no debe ser, en un principio, restringida. Se trata de considerar todas aquellas acciones que puedan ser tomadas sin efectuar ningún tipo de decisión excluyente que limite la posterior toma de decisiones.

Estas alternativas pueden presentarse como líneas de acción independientes o como acontecimientos interrelacionados, secuenc-

les o paralelos. En cualquier caso, lo importante es enunciar claramente estas alternativas y sus posibles consecuencias para la empresa a través de una relación causa-efecto.

3.5. Evaluación de las alternativas

Una vez puestas de relieve las posibles alternativas o cursos de acción es necesario valorarlas para determinar cuál es la más interesante de cara a la consecución de los objetivos planteados.

Esta evaluación se puede basar en elementos más o menos subjetivos, existiendo una serie de factores que van a condicionar el empleo preeminente de un tipo u otro de elementos (Díez y Redondo, 1996):

- la limitación de recursos disponibles por parte del sujeto decisor (cuantas más limitaciones sufra, más se basará en elementos subjetivos);
- la dificultad de acceso a la información necesaria (cuanta mayor sea la dificultad existente, más se emplearán los elementos subjetivos);
- el tipo de información empleada (cuanto más cualitativa sea esta información, más se emplearán los elementos subjetivos)

3.5.1. Empleo de técnicas cuantitativas de apoyo a la toma de decisiones

En esta etapa se deben emplear las técnicas cuantitativas disponibles, en cada caso, para permitir tener una opinión más objetiva sobre la «bondad» de cada una de las alternativas consideradas.

Dependiendo del tipo de decisión a tomar, se podrán utilizar unos métodos u otros. De forma muy esquemática y sin ánimo de ser exhaustivos, los criterios más empleados son los siguientes:

3.5.1.1. Modelos simples

Los modelos simples son aquellos que definen un único objetivo a alcanzar, empleando una única variable para evaluar las distintas

alternativas disponibles, lo que facilita, en consecuencia, el planteamiento a efectuar.

3.5.1.1.1. Modelos utilizados en condiciones de certeza

Se toma una decisión en condiciones de certeza cuando se conoce el estado de la naturaleza que se va a presentar en el futuro; es decir, cuando se sabe lo que va a ocurrir. En esta situación, el problema se limita a valorar las posibles alternativas a emprender, sabiendo a lo que se va a enfrentar la empresa. Las técnicas más empleadas son las siguientes:

- Técnicas de optimización matemática.
- Técnicas actuariales.
- Análisis coste/beneficio y coste/eficacia.

3.5.1.1.2. Modelos utilizados en condiciones de riesgo

Se produce una situación de riesgo cuando tan sólo se conocen los acontecimientos futuros en términos de probabilidad. En este caso, es necesario utilizar métodos estadísticos que nos permitan valorar el futuro, de la forma más adecuada posible, partiendo de las probabilidades estimadas de ocurrencia. Las técnicas más utilizadas son las siguientes:

- Criterio del valor monetario esperado.
- Árboles de decisión.
- Modelos aleatorios de inventarios.
- Fenómenos de espera.
- Cadenas de Markov.

3.5.1.1.3. Modelos utilizados en condiciones de incertidumbre

Una persona que toma decisiones se encuentra en condiciones de incertidumbre cuando es incapaz de predecir qué va a ocurrir en el futuro, ni siquiera en términos de probabilidad. En estas circunstancias, se emplean una serie de criterios que parten de consideraciones y posiciones subjetivas definidas por el propio tomador de decisiones. Los más usuales son los siguientes:

- Criterio pesimista o de Wald.
- Criterio de Savage.
- Criterio de Hurwicz.
- Criterio de Laplace.
- Criterio optimista.

3.5.1.1.4. Criterios utilizados en situaciones de competencia

Se produce una situación de competencia cuando un tomador de decisiones no se enfrenta a un estado de la naturaleza neutro sino que, por el contrario, se enfrenta a otro, el cual, a su vez, puede tomar sus propias decisiones. En estas circunstancias se utiliza:

- la Teoría de juegos.

3.5.1.2. Modelos complejos o multicriterio

Se denominan modelos complejos aquellos que consideran más de un objetivo a alcanzar o emplean más de una variable en el proceso de toma de decisiones, lo cual supone una mayor calidad del proceso, al representar la realidad con mayor fidelidad, pero hace que el planteamiento del problema sea más complejo. Siguiendo a Bueno (1996), los modelos más utilizados son:

- Modelos aditivos de atributo múltiple.
- Modelos multiplicativos de atributo múltiple.
- Métodos factoriales.
- Métodos de análisis dimensional.
- Algoritmo de Klee.
- Programación por objetivos.

3.5.2. Empleo de técnicas cualitativas

No siempre se utilizan técnicas cuantitativas a la hora de tomar una decisión. En ciertas ocasiones se manejan criterios cualitativos y reglas lógicas que han cobrado cierto protagonismo desde los avances de la inteligencia artificial, desembocando en los llamados sistemas expertos.

Un ejemplo de estas técnicas lo constituye el Proceso Jerárquico Analítico³ (PJA), que intenta resolver problemas complejos en los que existen múltiples factores interrelacionados y, además, existe una elevada dificultad en dar pesos relativos a esos factores de tal forma que se puedan priorizar en función de una jerarquía determinada. En este sentido, el Proceso Jerárquico Analítico es una técnica que sirve para resolver problemas complejos en el ámbito económico, tecnológico y socio-político basándose en el empleo de procesos mentales interrelacionados. En esencia, el PJA es una aproximación a la toma de decisiones multicriterio y multiobjetivo que emplea un procedimiento comparativo para llegar a una escala de preferencias entre un conjunto de alternativas (Saaty y Vargas, 1991).

Para aplicar este método es necesario descomponer el problema complejo en sus partes principales, ordenar esas partes según un orden jerárquico, asignar valores numéricos a los juicios subjetivos sobre la importancia relativa de cada variable y sintetizar estos juicios para determinar qué variables tienen la máxima prioridad y actuar, en consecuencia, para obtener el mejor resultado posible.

Para aclarar el método, pongamos un ejemplo típico. Ante una toma de decisiones habitual y compleja como podría ser la compra de un automóvil, el comprador considera no una única variable de decisión, sino varias como son el precio, el consumo, el diseño, la novedad, el servicio post-venta, la red de concesionarios y talleres, etc., y existen unas cuantas marcas que pueden satisfacer, en principio, sus necesidades. En este caso, si empleamos el método PJA, deberemos priorizar, de forma subjetiva, estas variables de decisión para establecer, entre ellas, una jerarquía, en función de la importancia relativa cruzada entre cada una de ellas. A continuación se aplicarán estos valores a cada modelo de automóvil y se tomará la decisión correspondiente.

3.6. Elección de la alternativa más adecuada

Una vez que la empresa ha empleado uno o varios criterios o técnicas cuantitativas o cualitativas de apoyo a la toma de decisiones,

³ The Analytic Hierarchy Process o AHP, en inglés.

debe afrontar el hecho de tener que elegir entre las alternativas manejadas. Aunque la empresa haya empleado técnicas más o menos complejas, la decisión nunca debe dejarse en manos de estos criterios que deben servir, tan sólo, como elementos de apoyo.

Para elegir la alternativa más adecuada se pueden utilizar varios criterios. El primero de ellos, que podríamos denominar Criterio del óptimo, consiste en elegir la mejor de las alternativas resultantes de la aplicación de los modelos y técnicas empleadas en la fase anterior.

Sin embargo, existen otros criterios que, a pesar de haber utilizado aquellas técnicas, no siguen, al pie de la letra, sus recomendaciones. Estos son (Robbins, 1996):

- **Criterio satisfactor.** Consiste en elegir aquella alternativa que sea lo suficientemente buena, satisfaciendo los requisitos mínimos exigidos, para ser implantada.
- **Criterio de favorito implícito.** Se basa en ir favoreciendo, desde el principio, una alternativa determinada, buscando y resaltando los elementos negativos de las demás, hasta llegar a la conclusión de que la mejor alternativa es precisamente esa.
- **Criterio intuitivo.** Consiste en emplear, basándose en la experiencia y en un «sexto sentido», la intuición como factor básico de toma de decisiones. Esta intuición no tiene por qué estar basada en la irracionalidad; es más, suele llevar implícita grandes dosis de racionalidad.
- **Criterio de escalada del compromiso.** Hace referencia a aquellas situaciones en las que, tras unos desenlaces negativos la empresa opta, de forma casi obligada o comprometida, por ciertas decisiones tendentes a compensar, en el menor tiempo posible, esas pérdidas.

3.7. Implantación de la decisión tomada

Esta etapa consiste en la culminación del proceso decisional a través de la puesta en práctica de la decisión tomada. A pesar de ser una etapa obvia ya que, si se inicia un proceso decisional es para lle-

var a la práctica dicha decisión, no siempre ocurre esta circunstancia y las personas encargadas de hacerlo no actúan en consecuencia con el proceso iniciado.

Algunos de los motivos esgrimidos para no llegar a implantar la decisión tomada son:

- Desde que se inició el proceso, se han producido una serie de cambios, tanto internos como externos, que han alterado los objetivos inicialmente fijados, lo que provoca que la decisión tomada pueda llevar a unos resultados alejados de los objetivos actuales.
- Los sujetos que deciden constatan que alguna circunstancia o variable decisional importante no ha sido tomada en cuenta en el proceso.
- Algunos acuerdos con los que se contaba a la hora de iniciar el proceso se han roto en este proceso decisional, por lo que la implantación de la decisión tomada es inviable en las circunstancias actuales.
- Se ha constatado que se han producido errores en la aplicación de los criterios empleados para la elección de dicha decisión.
- Se han despreciado las posibles dificultades y rechazos inherentes a la implantación de tipos concretos de decisiones en una empresa determinada.

3.8. Control de la implantación de la decisión tomada

Esta última etapa cierra el proceso y consiste en la verificación de la adecuación de la decisión tomada al objetivo previamente fijado. Este control no debe entenderse en sentido coercitivo, sino en un sentido positivo animado por fijar acciones correctoras, en el caso de que no se haya logrado lo que se pretendía, tendentes a la consecución de dicho objetivo.

Este control debe hacer referencia tanto al propio proceso de toma de decisiones como al resultado del mismo y, para que sea efectivo en unos momentos en los que el cambio es una variable cierta, se debe fijar un mecanismo de control continuo que vaya analizando

do, desde el comienzo, el grado de consecución progresiva de los objetivos fijados. De esta forma, ante posibles desviaciones de los mismos, la organización tendrá la posibilidad de fijar e implantar medidas correctoras que reorienten sus cursos de acción hacia los objetivos deseados.

4

ESQUEMAS LÓGICOS DECISIONALES

Una vez que hemos analizado las etapas del proceso decisional, vamos a tratar, de forma breve, los principales esquemas lógicos decisionales empleados.

Estos esquemas intentan representar, de forma simple y secuencial, el razonamiento lógico que se debe emplear para resolver los problemas empresariales. A continuación, siguiendo a Selva (1993), analizaremos algunos de ellos.

4.1. Esquema lógico de Taylor

Taylor (1974) propone el empleo de un esquema lógico, especialmente aplicable a problemas mal estructurados, configurado a través de las siguientes cuatro etapas:

- Situación inicial.
- Situación final deseada.
- Transformaciones.
- Resolución utilizando métodos conocidos.

En la primera etapa se analiza si la situación inicial es conocida. Si es así, se pasa a la segunda etapa. En caso contrario, se busca la información necesaria para llegar a un adecuado conocimiento de

dicha situación y, así, poder reformular el problema partiendo de unas premisas correctas.

En la segunda etapa se debe llegar a determinar, con precisión, cuál es la situación final deseada; es decir, qué objetivos se pretenden alcanzar. Si estos objetivos están claros, se pasa a la tercera etapa; en caso contrario, se deberá conseguir más información para definirlos adecuadamente. Si éstos son demasiado ambiciosos, se tienen que replantear, reformulando la situación final e, incluso, el estado inicial, en función de los nuevos objetivos fijados.

La tercera etapa consiste en avanzar en el conocimiento de las transformaciones que es preciso efectuar para, partiendo de la situación inicial, alcanzar la situación deseada. Si estas transformaciones son conocidas, se pasará a la cuarta etapa; en caso contrario, se deberá avanzar en el conocimiento y diseño de nuevos procedimientos que permitan llegar a la situación deseada.

La cuarta, y última, etapa consiste en la aplicación de los métodos adecuados para la consecución de los objetivos propuestos.

4.2. Esquema o modelo de Bartee

El modelo de Bartee (1973) asume que la toma de decisiones es un proceso de cambio de estados iniciado en un problema y finalizado en una solución. Este proceso va a estar formado por tres etapas: tipos de problemas, modalidades de solución y proceso de resolución.

Existen cuatro tipos de problemas: conceptuales, empíricos, de conducta y sociales, de tal forma que cada uno de ellos se integra en el de orden superior.

Las modalidades de solución contemplan la existencia de un único sujeto tomador de decisiones, de un grupo o de la propia organización.

En cuanto al proceso de resolución, distingue entre génesis, diagnóstico, análisis y síntesis. La génesis hace referencia al proceso de detectar la existencia de un problema, o de una situación que requiera una toma de decisión, e identificar dicho problema. La diagnosis tra-

ta de poner de relieve los orígenes del problema y las limitaciones a las que nos enfrentamos para su resolución. El análisis supone el estudio, en profundidad, de los elementos que configuran el problema y de sus interrelaciones con el entorno. Para finalizar, la síntesis trata de encontrar una solución que aproxime la situación actual a la deseada.

4.3. Esquema o modelo de Van de Ven

El modelo de Van de Ven (1980) se suele aplicar a problemas mal estructurados y parte de la aplicación del denominado, por él, Modelo de Planificación de Programa que comprende cinco fases:

- a) Prerrequisitos relacionados con la planificación. Consiste en la creación, por una parte, de una junta de planificación, constituida por representantes de todos aquellos ámbitos que pueden verse afectados por un problema concreto, y, por otra, de una unidad de planificación, formada por expertos en planificación, cuya misión es asesorar a la junta. De esta etapa debe surgir un plan para profundizar en el conocimiento del problema.
- b) Exploración del problema. Es una investigación, competencia de la unidad de planificación y posteriormente supervisada por la junta de planificación, que permite conocer con mayor exactitud las influencias y repercusiones que el problema representa para los distintos integrantes de la organización.
- c) Exploración de conocimientos. Un grupo específico de expertos va a analizar las posibles vías de solución del problema, las cuales van a ser presentadas, por un lado, a la unidad y a la junta de planificación y, por otro, a los distintos colectivos afectados.
- d) Diseño del programa de resolución del problema. Se trata de aplicar, o de diseñar, si no existiese, aquel programa, método o procedimiento que se ajuste, en mayor medida, al tipo de problema existente.

- e) Implantación del programa, evaluación y control. Se trata de poner en marcha el programa elegido para, posteriormente, evaluarlo y controlarlo.

4.4. Esquema o modelo de Mintzberg, Raisinighani y Théorêt

El esquema de Mintzberg, Raisinighani y Théorêt (1976) está basado en el cumplimiento de dos grupos de rutinas. En el primero, se definen unas rutinas que comprenden el proceso básico de toma de decisiones y, en el segundo, se incluyen otras de apoyo a este proceso. Ambos grupos se encuentran en continuo contacto, pudiendo acceder, desde cualquier etapa del grupo de rutinas del proceso básico de toma de decisiones, a cualquier rutina de apoyo.

Las rutinas que configuran la primera fase son las de identificación, de desarrollo y de selección. La identificación se descompone, a su vez, en dos subrutinas: reconocimiento y diagnosis. El reconocimiento consiste en percibir una realidad y la diagnosis en estimar las características y propiedades del problema. Por su parte, el desarrollo se compone de la búsqueda de métodos alternativos, que permitan tratar el problema, y del diseño de la búsqueda de soluciones alternativas del problema. Por fin, la selección supone analizar las mejores alternativas, elegir la más adecuada y obtener la autorización correspondiente.

En cuanto a las rutinas de apoyo, hacen referencia al control de la decisión, a la comunicación y a las rutinas políticas. El control de la decisión se compone de la planificación de la decisión y la puesta en marcha de la misma. La comunicación pretende dar a conocer la decisión tomada al resto de la organización. Por último, las rutinas políticas hacen referencia a aquellos procesos en los que participan personas que tienen sus propios objetivos o los de otras organizaciones relacionadas con la empresa (proveedores, clientes, sindicatos, etc.) y pretenden buscar una solución en entornos dinámicos y hostiles. Un esquema de este modelo se recoge en el cuadro 1.

CUADRO 1
RUTINAS BÁSICAS Y DE APOYO A LA DECISIÓN

Rutinas del proceso básico de decisión		Rutinas de apoyo a la decisión
<i>De identificación:</i> • Reconocimiento. • Diagnóstico.		<i>De control a la decisión:</i> • Planificación de la decisión. • Puesta en marcha.
<i>De desarrollo:</i> • Búsqueda. • Diseño.	→	<i>De comunicación:</i> • Exploración. • Investigación. • Diseminación.
<i>De selección:</i> • Análisis de las mejores alternativas. • Elección de la adecuada. • Autorización.		<i>Políticas.</i>

FUENTE: Mintzberg, Raisinghani y Théorêt (1976).

5

LA RACIONALIDAD EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Existen una serie de modelos de toma de decisiones que giran en torno al empleo de ciertas dosis de racionalidad en su proceso y aunque no está muy claro que, en las organizaciones, todas las decisiones se tomen de forma racional, lo que no cabe duda es que no es habitual tomarlas al azar (Hall, 1996). Pues bien, los modelos más importantes son los siguientes:

5.1. Modelos de racionalidad perfecta y limitada

La racionalidad en la toma de decisiones parte de la aceptación de una serie de hipótesis, normalmente bastante restrictivas que, en caso de cumplirse, permiten, aplicando el modelo adecuado, alcanzar la decisión óptima. La teoría clásica de la decisión, basada en la racionalidad absoluta, parte de la existencia de un óptimo, al que se puede y se debe llegar, y ello se consigue a través de una serie de modelos que intentan representar la realidad en la que se mueve el sujeto tomador de decisiones.

Sin embargo, esta racionalidad perfecta tiene tantos inconvenientes, emanados de la imperfecta adaptación de los modelos empleados

a la compleja realidad existente, que en la mayor parte de los casos vamos a tener que movernos en ámbitos de racionalidad limitada.

Ya Simon (1957) defendía la racionalidad limitada argumentando que tanto la incapacidad de los sistemas para proporcionar toda la información necesaria para la toma de decisiones como la incapacidad intelectual de los que las toman para manejar adecuadamente dicha información, impedían alcanzar dicha racionalidad.

Además de ambas incapacidades, existen otros factores que contribuyen a limitar la racionalidad, tales como los sentimientos o el afecto (Etzioni, 1988), los propios hábitos (Camic, 1985) o las relaciones sociales (Granovetter, 1985).

En el cuadro 2 se recoge un análisis comparado entre ambos enfoques.

CUADRO 2
RACIONALIDAD PERFECTA
FRENTE A RACIONALIDAD LIMITADA

<i>Racionalidad perfecta</i>	<i>Racionalidad limitada</i>
Capacidad cognitiva ilimitada del sujeto que decide.	Necesidad de asistencia de la capacidad mental limitada del sujeto que decide.
Conocimiento de todas las acciones disponibles.	Conocimiento de un conjunto aceptable de acciones.
Conocimiento numérico de todas las consecuencias de las acciones.	Conocimiento aproximado y heterogéneo de las consecuencias.
Evaluación precisa de las consecuencias de las acciones.	Evaluación basada en asunción de imprecisiones y compromisos.
Conjunto de preferencias estable y bien ordenado.	Conjunto de preferencias evolutivo y no asentado.
Recursos ilimitados o no influyentes en el proceso.	Limitación temporal y de coste que afecta a la calidad de la decisión.
Búsqueda del mejor resultado posible.	Búsqueda de un resultado satisfactorio.
Informa al que decide sobre lo que debe hacer.	Ayuda al que decide a comprender qué pasará si hace algo.

FUENTE: Díez y Redondo (1996).

Aunque un proceso de toma de decisiones basado en la racionalidad limitada posee muchos puntos en común con las condiciones de racionalidad perfecta, la racionalidad limitada se basa en una serie de hipótesis mucho más realistas que deben ser tenidas en cuenta. Estas son (Díez y Redondo, 1996):

- Pluralidad de puntos de vista. En la realidad no existen únicos puntos de vista.
- Heterogeneidad de los objetivos puesto que éstos no sólo son de índole económica, sino también social, cultural o ecológica, entre otros.
- Imprecisión y no completa fiabilidad, tanto de los indicadores, como de las variables y los datos que van a indicar las consecuencias de las acciones.
- Ponderaciones de los distintos puntos de vista existentes sobre el tema y sobre los objetivos a alcanzar.
- Datos cuantitativos y cualitativos. Dada la existencia de objetivos distintos y heterogéneos, la conversión de información cualitativa en cuantitativa nunca es fácil y siempre supone una cierta manipulación.
- Falta de consistencia en la definición de las preferencias sobre los objetivos desde el inicio del proceso hasta el final.
- Subjetividad, ocasionada por la existencia de aspectos ambiguos que van a incorporar evaluaciones subjetivas por parte del sujeto que decide.
- Modelización. Toda modelización presenta dos grandes inconvenientes: la no aceptación de incompatibilidades ni de intransitividad en la indiferencia o la preferencia.
- Negociación. En la realidad, casi no se pueden tomar decisiones unilateralmente e impuestas. Cada vez es mayor el número de grupos de presión que demandan participar en estos procesos de toma de decisiones.

5.2. Modelo del «cubo de basura»

Además de las decisiones tomadas en condiciones de racionalidad perfecta y de racionalidad limitada, existe una tercera situa-

ción, denominada «cubo de basura» típica de situaciones en las que los problemas, las soluciones, la información y los tomadores de decisiones giran de forma aleatoria y confusa, siendo posible que el orden de las etapas, que hemos propuesto en el punto 2, se vea alterado (Hodge, Anthony y Gales, 1998). Para que ocurra este tipo de situación, se deben producir una serie de circunstancias organizativas y decisionales concretas (Cohen, M.; March, J., y Olsen, J., 1972):

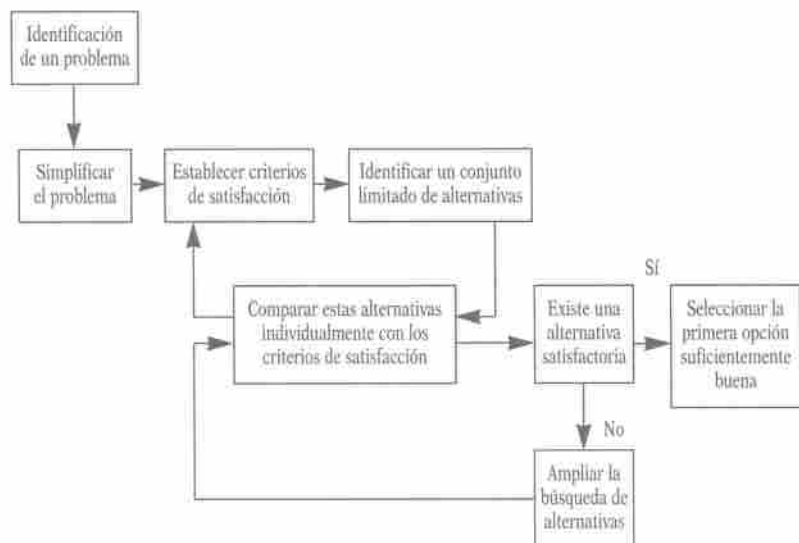
- se toman muchas decisiones de forma simultánea;
- los medios utilizados para conseguir los objetivos son ambiguos o se comprenden difícilmente;
- los tomadores de decisiones entran y salen fácilmente del proceso de toma de decisiones;
- el proceso de decisión no es lineal y no sigue una secuencia lógica.

5.3. Modelos de «satisfacción», de «favorito implícito» e «intuitivo»

En este mismo sentido, pero desde otro punto de vista, no siempre se toman las decisiones como aconseja el modelo de racionalidad perfecta, debido a la complejidad del problema a analizar, por existir una elevada incertidumbre y porque los objetivos no están claros o no están consensuados. Esto suele ocurrir en situaciones nuevas a las que nunca se ha enfrentado la empresa. En estas situaciones, existen tres alternativas al modelo de racionalidad perfecta de toma de decisiones: el modelo de satisfacción, el modelo de favorito implícito y el modelo intuitivo (Robbins, 1996).

- a) El modelo de «satisfacción», íntimamente relacionado con la racionalidad limitada, parte de la búsqueda de alternativas, pero no intenta ser exhaustivo, le basta con identificar las alternativas o soluciones más evidentes, analizándose éstas hasta encontrar una que sea satisfactoria. Se trata, por tanto,

de conformarse con una solución que sea suficientemente buena, sin buscar exhaustivamente otras que puedan ser mejores. Como en este caso no se llegan a analizar todas las alternativas, es muy importante el orden en el que éstas se analicen, pues puede que alterando el orden de análisis se llegue a tomar soluciones distintas. El procedimiento a emprender es el siguiente:



- b) El modelo de «favorito implícito» también se aplica ante situaciones complejas y no rutinarias. El modelo supone que cuando se están analizando las posibles alternativas, el sujeto tomador de decisiones opta, casi desde el principio, por una que va a ser su favorita. A partir de aquí, el resto del proceso va a estar encaminado a confirmar que esa alternativa es válida y aceptable. En el fondo del tema, surge la situación en la que casi, desde el principio, el tomador de la decisión siente predilección por una alternativa y el resto del tiempo va a estar justificando esta elección, resaltando sus puntos fuertes para, posteriormente, analizar el resto de ellas, pero

minimizando sus puntos positivos. El esquema que utiliza este modelo es el siguiente:



- c) El modelo «intuitivo» parte del enfoque consistente en que en algunas circunstancias un énfasis excesivo en el enfoque racional no tiene porqué llevar a la mejor decisión. Es más, en muchos casos la intuición puede mejorar la toma de decisiones. La toma de decisiones intuitiva es, para Agor (1986), «un proceso inconsciente que se crea con la destilación de la experiencia» y no tiene porqué funcionar de forma independiente del análisis racional, es más, ambos se complementan.

Existen algunas circunstancias en las que se favorece más este modelo intuitivo. En su opinión, éstas son las siguientes:

- existe un gran nivel de incertidumbre;
- existen pocos precedentes de este tipo de decisiones;
- las variables son poco predecibles desde el punto de vista científico;
- la información disponible es muy limitada;
- esta información no señala con claridad el camino a seguir;
- los datos analíticos tienen poca importancia;
- hay varias soluciones muy próximas entre sí;
- el tiempo es limitado y hay urgencia en tomar una decisión.

Cuando se aplica este modelo, la intuición se puede aplicar al inicio del proceso o al final. Cuando se aplica al inicio se hace abstracción de todos los pasos descritos anteriormente para elegir una alternativa en función de la intuición que sobre el tema

tenga el que va a decidir. En cambio, cuando se aplica al final, se analizan las posibles alternativas siguiendo el modelo de racionalidad perfecta, pero en el momento de tomar la decisión, se da rienda suelta a la intuición para elegir la mejor alternativa.

5.4. Modelos de Mintzberg y Westley

En un reciente trabajo, Mintzberg y Westley (2001) defienden la existencia de tres modelos de toma de decisiones:

- el modelo «pensar primero», es el modelo convencional que supone un proceso lineal que sigue las etapas definidas en el punto anterior. Los pasos a dar, de forma esquemática, serían: definición-diagnóstico-diseño-decisión;
- el modelo «ver primero», se produce cuando la acción se toma únicamente cuando el sujeto tomador de decisiones «ve» la solución. Está basado en la perspicacia y sigue los pasos: preparación-incubación-iluminación-verificación, y
- por último, el modelo «hacer primero», suele ser preferible cuando el que ha de decidir se enfrenta a situaciones nuevas y confusas. Los pasos a dar serían: puesta en marcha-selección-conservación.

En el cuadro 3 recogemos las diferencias existentes entre ellos.

CUADRO 3
CARACTERÍSTICAS DE LOS TRES MODELOS DE TOMA
DE DECISIONES DE MINTZBERG Y WESTLEY

<i>Pensar primero</i>	<i>Ver primero</i>	<i>Hacer primero</i>
Ciencia	Arte	Diseño
Planificación/programación	Visión/imaginación	Riesgo/aprendizaje
Lo verbal	Lo visual	Lo visceral
Hechos	Ideas	Experiencias

FUENTE: Mintzberg y Westley (2001).

El primero de los modelos, relativo a «pensar primero» es un método científico, basado en la planificación de las decisiones, apoyado en conceptos verbales y en hechos reales, es eminentemente racional y emplea el método deductivo. Se emplea cuando la problemática es clara, los datos son fiables, el contexto está estructurado y la disciplina puede ser aplicada, como sucede en el establecimiento de un proceso de producción.

El modelo «ver primero» está mucho más próximo al mundo del arte, se basa en la visión del sujeto tomador de decisiones, se apoya en conceptos visuales y en ideas, utilizando el método inductivo. Se aplica cuando deben combinarse bastantes elementos en soluciones creativas, cuando el compromiso es la clave y cuando la comunicación entre las partes es esencial, como ocurre en el desarrollo de un nuevo producto.

El último modelo, denominado «hacer primero», es propio del campo del diseño, supone aceptar riesgos, ya que es visceral, y está basado en las experiencias del que ha de decidir. Es propio de situaciones nuevas y confusas en las que aparecen nuevos datos y restricciones en el camino y unas simples reglas de relación pueden ayudar a las personas a avanzar, como es el caso de la generación de nuevas tecnologías.

5.5. Modelos normativo y descriptivo

En cualquier caso, uno de los temas más controvertidos relacionados con la racionalidad del proceso de toma de decisiones radica en determinar si, en la realidad, las organizaciones toman las decisiones como aconsejan los enfoques teóricos. Ello supone un enfrentamiento entre el modelo normativo y el descriptivo.

El modelo normativo, emanado de la teoría, indica cómo deben tomarse las decisiones, qué procesos deben seguirse para tomar las decisiones, cómo debe comportarse él o los que las toman, qué factores han de tenerse en cuenta a la hora de tomarlas, etc.

En cambio, el modelo descriptivo, fiel reflejo de la realidad (aunque ésta se presenta bajo múltiples manifestaciones, no existiendo

una única realidad) nos muestra cómo se toman las decisiones en las organizaciones, qué procesos se están siguiendo, realmente, en la toma de decisiones, cómo se comporta él o los sujetos que han de tomarlas, qué factores se tienen, en verdad, en cuenta, a la hora de tomar decisiones, etc. (Rubenstein y Haberstroh, 1966).

6

PREDICCIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Todo proceso de toma de decisiones va a influir en el futuro de la empresa porque las decisiones que se tomen ahora van a implantarse posteriormente y van a traer consecuencias aún más tarde. Por ello, se hace necesario saber bajo qué condiciones va a actuar la empresa en el futuro, tanto en el inmediato, durante el cual van a estar implantándose, como en el más lejano cuando la afecten las consecuencias de dichas decisiones.

Ante esta perspectiva, la solución de considerar el futuro como una mera continuación del pasado o del presente parece demasiado simple y ha sido, en múltiples casos, la razón del fracaso de muchas decisiones. Por ello, la predicción del futuro se hace estrictamente necesaria en todo proceso decisional.

Sin embargo, no estamos hablando de un tema sencillo. Si la predicción del futuro fuese simple, la mayor parte de nuestros problemas desaparecerían, pasando a estar en condiciones de certeza. Además, el futuro se va a ver, en cierta forma, determinado o, al menos, influido por las repercusiones de las decisiones que nosotros mismos vayamos a tomar, las cuales aún no han sido elegidas, aumentando la complejidad de la predicción.

Existen una serie de técnicas de predicción que se pueden aplicar al ámbito empresarial. Siguiendo a Pulido (1989)³, éstas van a de-

³ Todas las técnicas de predicción que se citan pueden ser analizadas en el trabajo citado.

pender de los medios que se empleen, del horizonte temporal a considerar en la predicción y de la existencia de una historia previa, es decir, de series temporales; y se pueden clasificar en técnicas elementales y en técnicas avanzadas.

6.1. Técnicas elementales

Son aquellas que se aplican con medios relativamente escasos porque no se dispone de amplios recursos o porque no se estima oportuno emplearlos en este proceso. Éstas, a su vez, pueden basarse, o no, en un conocimiento de datos históricos previos.

6.1.1. Técnicas elementales sin historia previa

Estas técnicas se emplean cuando el tomador de decisiones no utiliza datos previos, lo cual se puede producir cuando:

- no existen dichos datos (porque el tema es completamente nuevo);
- el que toma las decisiones renuncia a la historia previa por considerarla poco valiosa (porque se ha producido una fuerte ruptura con el pasado);
- el que decide prefiere acudir a otras fuentes distintas de las históricas (porque piensa que el futuro va a ser muy distinto del pasado).

En estas circunstancias, se suelen emplear las siguientes técnicas de predicción:

- Reuniones de directivos o de expertos.
- Agregación de predicciones individuales.
- Predicciones optimista, pesimista y más probable.
- Tormenta de ideas.
- Analogías.
- Empleo de indicadores, como el indicador adelantado de actividad.
- Fórmulas matemáticas elementales.

6.1.2. *Técnicas elementales con historia previa*

Estas técnicas son apropiadas cuando existen datos fiables del pasado. Estas técnicas simples consideran, en el fondo, que el futuro va a ser una prolongación del pasado. Como esta hipótesis es demasiado simplista y suele existir una tendencia: o bien, se añade un elemento de tendencia, o bien se elimina la tendencia de la serie histórica, se predice la nueva serie y, después, se añade la tendencia. Las técnicas más frecuentes son las siguientes:

- Empleo de medias móviles.
- Alisado exponencial simple o sin tendencia.
- Alisado exponencial doble (o de Brown).
- Alisado exponencial Holt-Winters con dos parámetros (o de Holt).
- Alisado esponencial Holt-Winters con tres parámetros (o de Winters).
- Ajuste de funciones matemáticas (línea recta, parábola, exponencial simple, parábola logarítmica y curva logística, entre otras).

6.2. **Técnicas avanzadas**

Son aquellas que emplean métodos más sofisticados para predecir el futuro y de nuevo pueden, o no, considerar series temporales previas.

6.2.1. *Técnicas avanzadas sin historia previa*

Cuando no se dispone de datos previos, o éstos no son fiables, se puede pedir a distintas personas (directivos, empleados, consumidores, agentes económicos, etc.) su opinión sobre acontecimientos futuros o sobre sus propias decisiones a tomar; o bien, de forma mucho más expeditiva, se les puede someter a un proceso de decisión directo, enfocado como una simulación o como un experimento. En estas circunstancias, las técnicas más habituales son las siguientes:

- Encuestas de intenciones, de expectativas y de actitudes.
- Diseños de experimentos.
- Simulación sobre la base de fórmulas recursivas o en cadena causal.
- Empleo del método *Delphi*:
 - *Delphi* convencional.
 - *Delphi* en teleconferencia.
 - *Delphi* con autoevaluación de expertos.
 - *Delphi* con información cualitativa.
 - Impactos cruzados.

6.2.2. *Técnicas avanzadas con historia previa*

Cuando se dispone de datos previos fiables y se desea emplear técnicas más depuradas, se puede optar: o bien, por llegar a explicar una variable por su valor en periodos pasados, más un término de error, o bien, por hacerlo a través de correlaciones de los errores observados en dichos periodos o, por último, a través de modelos que cuantifiquen relaciones entre las distintas variables consideradas, ya sea en distintos momentos del tiempo o en distintos individuos, instituciones o empresas. Los modelos más empleados son los siguientes:

- Modelos autorregresivos (AR).
- Modelos de medias móviles (MA).
- Modelo autorregresivo-integrado-de medias móviles (ARMA y ARIMA).
- Modelos econométricos uniecuacionales y multiecuacionales.

6.3. **Técnicas de prospectiva**

Constituyen un paso más adelantado y complejo que las técnicas avanzadas, al configurar una predicción en el sentido ofrecido por Godet (1988). Para este autor, la predicción debe ser dinámica, global, ha de considerar variables tanto cuantitativas como cualitativas, debe estar abierta a un futuro que puede ser muy distinto del pasa-

do, debe emplear el potencial que le brinda el uso de los modelos y debe ayudar a lograr el futuro que se desee alcanzar. Los enfoques más utilizados son:

- El análisis de escenarios.
- Sistemas de apoyo a la decisión:
 - *Management Information Systems.*
 - *Management Decision Systems.*
 - *Decision Support Systems.*

Si, empleando cualquiera de estas técnicas, la empresa es capaz de efectuar una aproximación al futuro, le va a ser mucho más sencillo abordar la problemática de la toma de decisiones porque va a poder disponer, al menos, de una idea un tanto aproximada de la situación a la que se va a enfrentar en un plazo determinado.

7

ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Existen varios enfoques tendentes a clasificar las distintas formas o maneras en las que las empresas toman las decisiones. A continuación presentamos los más interesantes.

7.1. Enfoque de Robbins

Este enfoque considera como ejes básicos del proceso decisional la tolerancia a la ambigüedad y la forma de pensar. Si combinamos una tolerancia a la ambigüedad baja o alta con una forma de pensar racional o intuitiva, nos encontramos con cuatro posibles estilos de toma de decisiones: analítico, conceptual, directivo y de comportamiento (Robbins, 1995) (ver figura 2).

FIGURA 2
ESTILOS DE DECISIÓN

Tolerancia ante la ambigüedad	Alta	Analítico	Conceptual
	Baja	Directivo	De comportamiento
		Racional	Intuitivo
		Forma de pensar	

FUENTE: Robbins (1995).

El estilo analítico viene determinado por una amplia tolerancia a la ambigüedad y por una forma de pensar racional, lo que lleva a soluciones lógicas pero rápidas.

El estilo conceptual se basa, igualmente, en una gran tolerancia a la ambigüedad pero el enfoque de abordaje de los problemas es más intuitivo, llegando a soluciones muy creativas.

El estilo directivo combina una alta racionalidad con un escaso gusto por la incertidumbre, provocando soluciones lógicas y cuidadas.

El llamado estilo de comportamiento apenas tolera la ambigüedad y trata los temas de forma intuitiva.

Aunque estos cuatro arquetipos aparecen claramente diferenciados, las empresas suelen combinarlos en su proceso decisional en función del tipo de decisiones a tomar y de los que las han de tomar.

7.2. Paradigma de Thompson

Otro arquetipo de toma de decisiones viene configurado por las creencias sobre las relaciones causa-efecto en la toma de decisiones y por las preferencias sobre los resultados posibles. Es el denominado Paradigma de Thompson (Hall, 1996).

En la figura 3 recogemos los cuatro posibles tipos de decisión resultantes de la combinación de estas dos variables: automatizado, de negociación, del buen criterio y de inspiración.

FIGURA 3
ESTILOS DE DECISIÓN

Creencias sobre las relaciones causa-efecto	Certeza	Automatizado	Negociación
	Incetidumbre	Buen criterio	Inspiración
		Consenso	Disenso
		Preferencias sobre los resultados posibles	

FUENTE: Thompson (1967).

El estilo automatizado se produce cuando existe una certeza absoluta sobre las repercusiones provocadas por una decisión tomada existiendo, a la vez, un alto grado de consenso sobre lo que la empresa desea conseguir.

El estilo de negociación se basa, igualmente, en un adecuado conocimiento de lo que va a ocurrir si se toma una decisión pero, por contra, no existe consenso en la empresa sobre lo que se pretende alcanzar.

El estilo del buen criterio se produce cuando no se sabe con certeza lo que va a ocurrir si se toma una decisión y, sin embargo, existe un alto consenso en la empresa sobre lo que se intenta lograr.

Por último, el estilo de inspiración viene dado por no tener claro qué va a ocurrir si se toma una decisión y, a la vez, existe una elevada disparidad sobre qué objetivos se pretenden alcanzar.

7.3. Enfoque de Vroom y Yetton

Vroom y Yetton (1973) propugnan dos tipos de modelos de toma de decisiones: el modelo autocrático y el modelo consultivo. El modelo autocrático presenta, a su vez, dos posibles submodelos. El primero consiste en que el sujeto que decide lo hace personalmente utilizando la información que posee en ese momento. El segundo se fundamenta en la toma de decisión individual pero basada en la obtención de información suministrada por parte del subordinado.

El modelo consultivo también se divide en dos submodelos. El primero consiste en compartir la problemática de la toma de decisiones con otras personas, pero de forma individual para, posteriormente, tomar una decisión. El segundo consiste en compartir el problema con otras personas, pero colectivamente para, después, tomar una decisión.

7.4. Enfoque de McKenney y Keen

Ambos autores, citados en Aguirre, Castillo y Tous (1999), desarrollan un modelo que combina la forma de lograr la información

con la forma de evaluarla. Es decir, relacionan, por un lado, la forma, más o menos activa, en la que las personas acopian información, pudiéndonos encontrar personas que lo hacen de forma proactiva y otros que lo hacen de forma reactiva y, por otro, la forma, más o menos espontánea, en que ellos evalúan esta información, distinguiendo las personas intuitivas de las sistemáticas. Pues bien, la combinación entre estas cuatro posiciones nos ofrece otros tantos estilos de decisión denominados sistemático-proactivo, sistemático-reactivo, intuitivo-proactivo e intuitivo-reactivo. Dada la claridad de los conceptos no abundaremos en su explicación (ver figura 4).

FIGURA 4
ESTILOS DE DECISIÓN

Personas	Proactivas	Intuitivo-proactivo	Sistemático-proactivo
	Reactivas	Intuitivo-reactivo	Sistemático-reactivo
		Intuitivas	Sistemáticas
Personas			

FUENTE: Aguirre, Castillo y Tous (1999).

7.5. Enfoque de la ética en la toma de decisiones

Uno de los temas de mayor actualidad en el ámbito de los estilos en la toma de decisiones es el relativo a la consideración de los aspectos éticos que rodean el proceso decisional, lo cual configura un estilo independiente de toma de decisiones.

Hasta hace poco tiempo la discusión más próxima al tema se centraba en cuál debía ser la responsabilidad social que debían asumir las empresas. Los tres planteamientos más comunes eran los siguientes (Bueno, 1993):

- Enfoque negativo. Consiste en obviar cualquier tipo de responsabilidad que vaya más allá de la mera obtención de beneficios y de lograr ser eficiente.

- Enfoque intermedio. Acepta cierta responsabilidad social pero aprovechando su vertiente comercial que potencie o mejore la imagen que la sociedad tiene de la empresa. La mayor parte de estos gastos no tiene como finalidad básica devolver a la sociedad parte de las plusvalías que ha logrado gracias a ella, sino incrementar la aceptación de la empresa en la sociedad, mejorar su imagen y acercarla a la sociedad a través de un esfuerzo comercial bien dirigido y, en algunos casos, hábilmente enmascarado.
- Enfoque favorable. Es una posición de convencimiento real por parte de las empresas que consiste en reconocer que buena parte de los beneficios o plusvalías obtenidas lo han sido gracias a la utilización de servicios, infraestructuras o esfuerzos de la sociedad en la que actúa. La mayor parte de las empresas que siguen este enfoque favorable plasman sus esfuerzos de reversión de los beneficios obtenidos a través de la conservación y mejora del medio ambiente, a través de actividades de mecenazgo cultural, artístico, educativo, etc., y en muchos casos se instrumentan vía creación de fundaciones y sus esfuerzos se recogen en el llamado balance social.

Actualmente las empresas más involucradas en estas posiciones favorables se encuentran elaborando sus códigos de conductas éticas. Aunque la ética es un concepto aplicable a todos los niveles empresariales y a todas sus funciones y actividades, cuando se analiza en el ámbito de la toma de decisiones, cobra una especial relevancia.

Existen tres criterios aplicables a una toma de decisiones éticas (Cavanagh, Moberg y Velasquez, 1981):

- Criterio del utilitarismo. Consiste en tomar decisiones orientadas a satisfacer los objetivos económicos de las empresas. Por tanto, no se tomarían decisiones que fuesen en contra de estos objetivos económicos o los pusiesen en peligro.
- Criterio de los derechos. Consiste en tomar decisiones orientadas a la defensa de los derechos y la satisfacción de las necesidades de las personas y de los colectivos que están relacionados con la empresa⁴ y, por tanto, nunca se tomarían decisiones que fuesen en contra de ellos.

⁴ En inglés, *stakeholders*.

- Criterio de la justicia. Está basado en el cumplimiento de la justicia e imparcialidad en todos los ámbitos de la empresa.

Estos dos últimos criterios son los que se intentan potenciar en la actualidad y estarán más generalizados a nivel empresarial en la medida que los empleados se muevan con conductas éticas y que la propia organización auspicie y favorezca dichas conductas.

Carroll (1981) mantiene que «la responsabilidad social de las empresas incluye las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene con respecto a las organizaciones en un momento determinado».

- Así, en el plano económico supone la obligación de alcanzar, como mínimo, unos resultados económicos que les permitan sobrevivir, entendiéndose este objetivo no como malvivir, sino como seguir viviendo y desarrollándose.
- Las responsabilidades legales se refieren al cumplimiento de las leyes y normas recogidas en el marco regulador existente en un momento determinado en un lugar concreto.
- Las responsabilidades éticas son aquellas que aún no estando recogidas en las leyes, se espera que cumpla la empresa.
- Por último, las responsabilidades discrecionales hacen referencia a áreas en las que la sociedad en general desea que la empresa asuma ciertos compromisos, como formar a sus empleados, participar en el desarrollo medioambiental de su zona de influencia, apoyar el desarrollo cultural y artístico de la comunidad, etc.

En todo caso, ¿cuáles son los factores que afectan al comportamiento ético de las empresas? En principio existen tres factores (Robbins, 1996):

- a) La etapa del desarrollo moral en la que se encuentren los miembros de una organización. Cuanto más avanzado sea su desarrollo moral propio, menos van a depender de las opiniones externas.
- b) El ambiente organizativo existente en su empresa con respecto a la toma de decisiones éticas y a la existencia de códigos éticos escritos que contemplen comportamientos morales sus-

ceptibles de ser recompensados, e inmorales, susceptibles de ser penalizados. A medida que este ambiente organizativo favorezca este tipo de decisiones, los empleados tenderán a asumir este tipo de comportamientos.

- c) La opinión que los miembros de la organización posean sobre el grado en que las personas son responsables de los acontecimientos que ocurran en su vida. Cuanto menor sea este grado, menor será la responsabilización que asuman con respecto a los comportamientos empresariales.

En todo caso, conviene recordar la frase de Nietzsche: Hay que estar más allá del bien y del mal, pero no más allá de lo bueno y lo malo. Es decir, las empresas tienen que ser éticas en el día a día y no sólo en los planteamientos filosóficos.

8

EL PODER Y LA TOMA DE DECISIONES

No cabe duda alguna que los conceptos de poder y toma de decisiones se encuentran íntimamente relacionados. En cualquier organización cuanto mayor sea el poder que una persona o grupo detente, mayor será la capacidad de tomar decisiones y mayor será la importancia de éstas.

Aunque existen una serie de definiciones muy interesantes del concepto poder, como la de French, Jr. (1959): «El poder de A sobre B es el máximo de fuerza que A puede ejercer sobre B menos la resistencia máxima que puede movilizar B en dirección opuesta», o la de Dahl (1957): «A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que en otro caso no haría», o la de McCall (1979): «Poder es la imposición de la voluntad», nosotros proponemos la definición de Mintzberg (1992), para quien el poder es «la capacidad de afectar o influir en el comportamiento de las organizaciones» y este poder puede proceder de dentro o del entorno de las mismas.

En función de quién o quienes posean el poder, así se configurará el proceso de toma de decisiones en una organización. Dependiendo de que el poder se encuentre en el exterior de la organización o en su interior los procesos decisionales poseerán unas caracterís-

ticas específicas. Así, si el poder se encuentra en el exterior de la organización, es decir, en los propietarios, proveedores, clientes, competidores, sindicatos, asociaciones profesionales o asociaciones de consumidores, las decisiones se van a ver, en cierta forma, adulteradas al perder autonomía y estar supeditadas a intereses distintos de los de la propia organización. Sin embargo, al irse involucrando en este proceso de toma de decisiones, los agentes externos pueden tender a identificarse con los intereses específicos de la propia organización.

En cambio, si el poder permanece en el seno de la organización, es decir, en personas que trabajan para la organización, encontrándose en puestos de línea (alta dirección, línea media o núcleo de operaciones) o de staff (analistas de la tecnoestructura o personal de apoyo), éstas van a tener, desde el comienzo, una mayor implicación directa en la marcha de la organización, pero sus objetivos individuales pueden estar muy lejos de los de sus compañeros e, incluso, de los de la organización. En este caso, el enfrentamiento por conseguir el poder va a ser, si cabe, aún más violento, por ser una lucha entre miembros de la organización que deberían estar cooperando para lograr la misión de la misma. En este caso, va a ser muy importante quién o quienes detentan la jerarquía como elemento formal y la autoridad como elemento informal. De las relaciones entre estos conceptos va a surgir el poder interno.

Resulta interesante observar cómo en las organizaciones se van creando coaliciones, formadas por personas que poseen puntos de vista y objetivos similares, de tal forma que su actuación va a ir encaminada a la consecución de dichos objetivos. Los miembros de estas coaliciones van a actuar de forma conjunta, llegando a enfrentarse a otros grupos, para que sus planteamientos o propuestas sean las que definitivamente se adopten.

En opinión de Wood (2001), en las organizaciones existen dos tipos de coaliciones: las racionales y las irracionales. Las coaliciones racionales son aquellas en las que sus miembros van variando en función de los temas a tratar. Este autor mantiene que cada persona tiene un punto de vista sobre cada asunto y que es imposible que, de forma natural, todos los miembros del grupo opinen siempre lo mis-

mo sobre los múltiples temas objeto de decisión. Por ello, en las coaliciones racionales se van a ir incorporando y saliendo personas en función del grado de identificación racional que posean con un tema. Por ejemplo, para una decisión relacionada con recursos humanos, unas personas van a opinar de una forma, configurando una coalición, pero si, posteriormente, se analiza un tema de fusiones, algunos de los miembros de la anterior coalición seguirán teniendo puntos en común, pero otros, fundadamente, opinarán de forma distinta, por lo que se crearán, para este tema concreto, nuevas coaliciones.

En cambio, las coaliciones irracionales son aquéllas creadas para poseer una base de poder, por lo que siempre sus integrantes son los mismos y actúan de forma unitaria, independientemente de la decisión a tomar. Esta postura artificial de los integrantes de la coalición procederá, en mayor medida, de cuestiones previas, ya acordadas, antes que de los planteamientos, análisis y propuestas que se presenten en el proceso de toma de decisiones. Por ello, se puede llegar a tomar decisiones irracionales que tan sólo se justifiquen por la voluntad de los miembros de la coalición de poseer o de seguir poseyendo una importante base de poder en la organización.

8.1. Toma de decisiones colectiva o individual

En múltiples ocasiones, en función de quién detente el poder en una empresa se plantea la disyuntiva de tomar una decisión de forma individual o colectiva, coexistiendo ambos tipos de tomas de decisión en una organización. Sin embargo, en algunos casos es más conveniente hacerlo de una manera o de otra. Para determinar si es preferible tomar una decisión de forma colectiva o individual, se deben efectuar una serie de reflexiones tales como:

- ¿Las decisiones van a afectar especial y directamente al trabajo de otras personas?
- ¿Se necesita información de otras personas?
- ¿Se requieren puntos de vista diferentes?

- ¿La decisión tiene que ser ejecutada por otros?
- ¿Una sola persona es incapaz de encontrar alternativas válidas?
- ¿Se pretende implicar a otros miembros de la organización?
- ¿Mejorará la decisión si se cuenta con esas personas?
- ¿Hay tiempo suficiente para contar con esas personas?
- ¿Están dispuestas a colaborar esas personas?

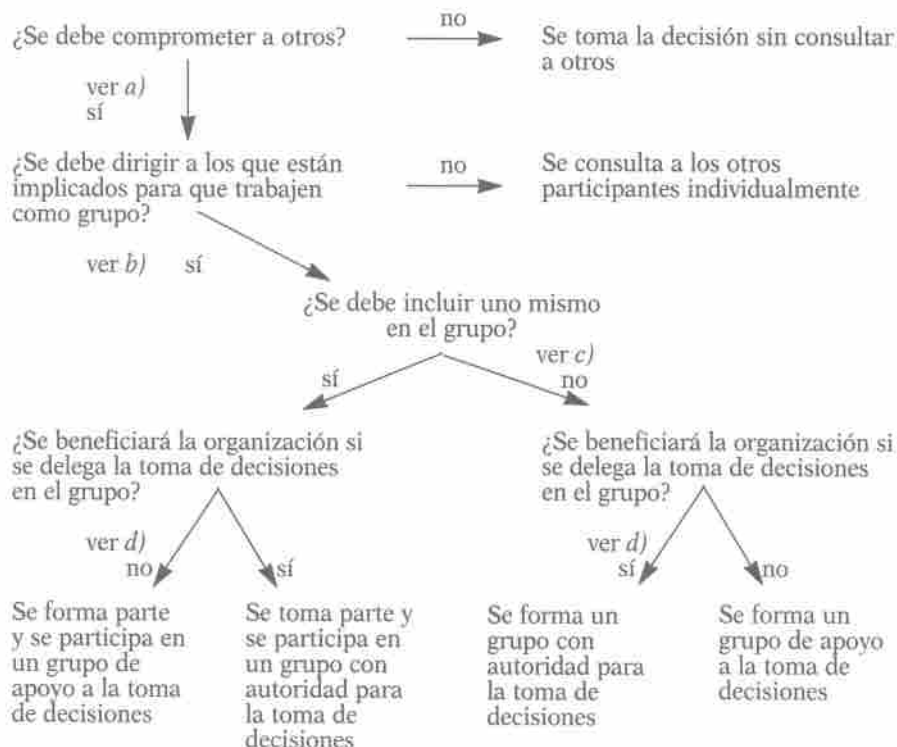
Existen una serie de ventajas e inconvenientes en las decisiones colectivas (Robbins, 1994). Las ventajas más importantes son las siguientes:

- Proporciona información más completa.
- Genera más alternativas.
- Incrementa la aceptación de la posible solución.
- Aumenta su legitimidad.

Sin embargo, también existen una serie de inconvenientes. Estas son:

- Consumen mucho más tiempo que las individuales.
- Se pueden producir situaciones de dominio por parte de una minoría.
- Se pueden producir presiones para conformarse con una línea de pensamiento y no ofrecer las propias.
- La responsabilidad de los integrantes queda diluida.

En todo caso, el procedimiento que se puede iniciar para determinar en qué grado conviene implicar a otros miembros de la organización en el proceso decisional puede ser el siguiente (Huber, 1980):



Como elemento de apoyo a la resolución de estas preguntas podemos tener en cuenta las siguientes reflexiones:

a) Consideraciones en la decisión de si se implica a otros:

- ¿Incrementará esta participación la calidad del proceso decisonal?
- ¿Aumentará esta participación el grado de aceptación de la decisión por parte de los implicados?
- ¿Motivará la participación a los implicados?
- ¿La participación supondrá, únicamente, una pérdida de tiempo?
- ¿La participación supondrá un deterioro en las relaciones entre los partícipes?

- b) Consideraciones en la decisión de si se forma un grupo:
- ¿La interacción entre los partícipes incrementará la calidad de la decisión tomada?
 - ¿La interacción incrementará la motivación de los integrantes del grupo?
 - ¿Un posible desacuerdo será muy perjudicial para las relaciones interpersonales?
 - ¿Supondrá la interacción un consumo excesivo de tiempo?
- c) Consideraciones en la decisión de incluirse a uno mismo:
- ¿Es necesaria la figura de un líder? ¿Podemos jugar nosotros ese papel?
 - ¿Podrá resolver alguien más los problemas si surgen?
 - ¿Inhibirá nuestra participación el comportamiento de algunos miembros del grupo?
 - ¿Nuestra participación favorecerá o coartará las relaciones interpersonales en el grupo?
- d) Consideraciones en la decisión de delegar la autoridad final para la toma de decisiones:
- ¿Incrementará la motivación del grupo?
 - ¿Supondrá un debilitamiento de nuestra posición en la organización?
 - ¿Pondrá en peligro la orientación de la empresa hacia el logro de su misión?

8.1.1. *Toma colectiva de decisiones*

Para mejorar la toma de decisiones en grupo puede ser conveniente utilizar una serie de técnicas que incrementen el efecto sinérgico potencial del equipo creado. De entre las técnicas más utilizadas, que coinciden con las técnicas de apoyo a la creatividad, destacaremos las siguientes (Robbins, 1994):

- a) Tormenta de ideas. Consiste en favorecer las ideas espontáneas y libres de los integrantes del grupo, relacionadas con

un tema concreto sobre el que queremos tomar una decisión. En esta técnica no está permitida la crítica ni el enfrentamiento entre los integrantes del grupo.

- b) **Técnica de grupo nominal.** En esta técnica los integrantes del grupo están presentes físicamente pero elaboran sus propias opiniones de forma independiente y sin interactuar. Posteriormente presentan, al resto del grupo, estas opiniones. Una vez que todos han presentado sus propuestas, se abre una discusión para aclarar y valorar estas opiniones y acto seguido, de forma independiente, cada miembro del grupo asigna unos puntos a cada propuesta. La decisión final será la propuesta mejor valorada por los miembros del grupo. En esta misma línea, las reuniones electrónicas es una técnica muy similar a la anterior pero emplea las nuevas tecnologías informáticas y de las telecomunicaciones. Su gran ventaja es la rapidez y el anonimato de las opiniones dadas por los integrantes del grupo.
- c) **Técnica Delphi.** Es similar a la anterior pero no sólo no necesita la presencia física de los miembros del grupo sino que no permite que interactúen de forma directa. En esta técnica, tras identificar el problema a resolver, se pide a los miembros del grupo que ofrezcan soluciones a través de un cuestionario previamente diseñado. Cada miembro del grupo da sus opiniones de forma anónima e independiente; posteriormente, se compilan estos resultados y son enviados, para su conocimiento, a cada uno de ellos, quienes, después de revisarlos, vuelven a ofrecer sus «nuevas» opiniones al respecto. El proceso se puede repetir una serie de veces hasta que se alcance una opinión con un nivel de consenso aceptable.

En cualquier caso, los avances acaecidos últimamente en las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) ha facilitado enormemente la transmisión de ideas y opiniones encaminadas a la toma de decisiones en grupo, permitiendo que se pueda trabajar en tiempo real, con lo que ello supone de ahorro de tiempo.

Desde otro punto de vista, Garvin y Roberto (2001) mantienen que existen dos planteamientos o aproximaciones a la toma de decisiones en grupo: la del abogado y la del investigador. Los dos son, aparentemente, similares. Un grupo de personas, inmersas en la discusión y en el debate, tratan de que se tome la decisión que ellos consideran mejor. Sin embargo, ambas aproximaciones llegan a resultados completamente diferentes.

Cuando un grupo con intereses específicos sigue el comportamiento del abogado, los participantes contemplan el proceso de decisión como si fuese un enfrentamiento, aunque no necesariamente tienen que hacerlo abierta y conscientemente. Estos participantes defienden apasionadamente sus posiciones, no les importa llegar a situaciones de conflicto y difícilmente mantienen posturas objetivas, limitándose a anular los argumentos opuestos. A menudo presentan información parcial y sesgada, jugando el ego de los partícipes un papel estelar.

Por contra, cuando se sigue el comportamiento del investigador, los partícipes consideran cuidadosamente todas las opciones y se trabaja en grupo para descubrir la mejor solución. Aunque cada uno pueda tener sus propios intereses, el objetivo del proceso no es persuadir al grupo para que adopte su punto de vista, sino trabajar para llegar a un acuerdo relativo al mejor curso de acción. Los integrantes del grupo ofrecen una amplia y variada información para que cada participante pueda alcanzar sus propias conclusiones. De esta forma, todos sus miembros se sienten confortables, ofreciendo soluciones alternativas y debatiendo sobre las posibilidades existentes.

En el cuadro 4 recogemos, de forma muy esquemática, las principales características diferenciales de ambos planteamientos.

CUADRO 4
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS PLANTEAMIENTOS
DEL ABOGADO Y DEL INVESTIGADOR

<i>Planteamiento</i>	<i>Del abogado</i>	<i>Del investigador</i>
Concepto de toma de decisión	Competición	Colaboración para resolver el problema
Propósito de la discusión	Persuasión y camarillas	Prueba y evaluación
Papel de los participantes	Portavoz	Pensadores críticos
Reglas de comportamiento	• Se esfuerzan por persuadir a los otros • Defienden su posición • Buscan la ruptura	• Presentan argumentos de peso • Se mantienen abiertos a otras alternativas • Aceptan la crítica constructiva
Puntos de vista de los minoritarios	Los minusvaloran o no los consideran	Los apoyan y los valoran
Resultados	Vencedores y vencidos	Resultados de propiedad colectiva

FUENTE: Garvin y Roberto (2001).

8.1.2. *Toma individual de decisiones*

Si la empresa opta por una toma de decisiones individual, ha de tener en cuenta que existen una serie de variables personales que van a afectar al proceso decisional. Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994) analizan cuatro diferencias individuales: los valores, la personalidad, la propensión al riesgo y la falta de conformidad con la decisión tomada.

Tanto los valores como la personalidad se van configurando desde las primeras etapas de la vida de las personas y van a influir, de forma muy directa, en el proceso decisional, configurando guías que van a emplear cuando se enfrenten a una situación concreta.

La propensión al riesgo también va a influir en el proceso decisional. Los que han de tomar decisiones van a ir modificando su for-

ma de actuar y sus propias valoraciones con respecto a las distintas alternativas disponibles, en función de su posición de aversión o de preferencia por el riesgo.

Igualmente, la falta de conformidad con la decisión tomada es un problema que puede surgir con posterioridad a la toma de decisión y hace referencia a la ansiedad que surge en algunas ocasiones si se ha tomado una decisión importante, o bien, si existían múltiples alternativas y era difícil analizar todas ellas y, por último, si algunas de las posibles alternativas desechadas poseían características favorables.

9

LA CALIDAD DEL PROCESO DECISIONAL

A pesar de seguir todas las recomendaciones apuntadas anteriormente, tan sólo se puede saber si se ha tomado una buena decisión cuando se conocen los resultados de la misma. Si el proceso decisonal ha coadyuvado a la consecución de los objetivos propuestos, la calidad del mismo será buena. En caso contrario, no. Usemos un símil con un juego de naipes típicamente español, el mus: si tomamos la decisión de dar un órdago a la grande con cuatro reyes de mano, a pesar de ser postre (cosa que todos haríamos), tan sólo habremos tomado una buena decisión si conseguimos ganar el envite. Si nos lo ganan, aunque la probabilidad de que ésto ocurra sea prácticamente nula, la decisión estará mal tomada.

En todo caso, los principales requisitos que se deben cumplir para intentar mejorar la calidad del proceso decisonal son los siguientes:

- a) Es necesario estar bien informado.
- b) La selección debe realizarse cuando se hayan estudiado todas las alternativas.
- c) Es necesario intentar conocer los resultados de las posibles alternativas.
- d) Hay que conocer las posibles repercusiones que van a tener esos resultados en la futura marcha de la empresa.
- e) No siempre existe una solución buena por definición.

- f) Es difícil desprenderse de la experiencia.
- g) El proceso decisional se desarrolla a nivel tanto de las ideas como de los recursos disponibles (Villalba y Jerez, 1990).

En este mismo sentido, Nutt (2001) opina, tras realizar una observación directa del proceso de decisión de cuatrocientas organizaciones públicas y privadas norteamericanas, que la mayor parte de las decisiones que toman los directivos son erróneas debido a una serie de causas, entre las cuales destaca:

- a) la escasa participación de otras personas;
- b) el responsable de tomar la decisión, ante la presión del tiempo, suele tomar atajos;
- c) a menudo se enmascaran los problemas con sutilezas y no se va al origen del mismo;

y propone cuatro acciones que deben emprenderse para tomar una buena decisión:

- a) Dirigir personalmente el proceso de decisión. Si se delega en otras personas, tendremos más tiempo para otras actividades, pero se reducirá, drásticamente, las probabilidades de éxito del proceso.
- b) Ampliar nuestro conocimiento del tema. El tiempo que dediquemos a reflexionar sobre el tema nos va a dar muy buenos resultados y nos va a permitir diferenciar lo urgente de lo importante.
- c) Establecer un objetivo claro. El hecho de poseer un rumbo claro hacia el cual dirigirse, nos permite obtener nuevas ideas.
- d) Controlar las fuerzas sociales y políticas que pueden bloquearnos. Es posible que tengamos que intervenir para consolidar y defender los argumentos de nuestra propuesta, si otros partícipes o coaliciones se oponen a nuestras propuestas.

Por contra, existen una serie de prácticas que no se deben acometer cuando se emprende un proceso decisional. Algunas de éstas son las siguientes:

- a) No se deben tomar decisiones sobre temas irrelevantes.
- b) No se deben tomar decisiones de forma precipitada.

- c) No se debe implicar a otras personas si sus opiniones no van a ser tenidas en cuenta.
- d) No se deben tomar decisiones que no se puedan llevar a la práctica.
- e) No se deben tomar decisiones que correspondan a otros.
- f) No se deben despreciar las opiniones del resto de los participantes del proceso decisorio.
- g) No se debe suponer que el futuro vaya a ser una mera repetición del pasado.

En todo caso, el proceso de toma de decisiones va a depender, en gran medida, del momento y de las condiciones del entorno en el que se actúe. Situaciones de recesión o de desconfianza en la economía pueden provocar comportamientos marcados por la aversión al riesgo que, a la postre, pueden ser contraproducentes para una adecuada toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- AGOR, W. (1986): «The logic of intuition: how top executives make important decisions», *Organizational Dynamics*, Winter.
- AGUIRRE, A.; CASTILLO, A., y TOUS, D. (1999): *Administración de organizaciones*, Pirámide, Madrid.
- ALEXANDER, E. (1974): «Decision Making and Organizational Adaptation: A Proposed Model», *Eighth World Congress of Sociology*, Toronto.
- BARTEE, E. M. (1973): «A Holistic View of Problem Solving», *Management Sciences*, vol. 20, n.º 4.
- BUENO, E. (1993): *Curso básico de Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.
- (1996): *Dirección estratégica de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- CAMIC, CH. (1985): «The matter of habit», *American Journal of Sociology*, n.º 91.
- CARROLL, A. (1981): *Business and society: Managing corporate social responsibility*, Little, Brown & Company, Boston.
- CAVANAGH, G.; MOBERG, D., y VALASQUEZ, M. (1981): «The ethics of organizational politics», *Academy of Management Journal*, junio, citado por Robbins (1996).
- DAHL, R. A. (1957): «The concept of power», *Behavioral Science*.
- DÍEZ, y REDONDO (1996): *Administración de empresas*, Pirámide, Madrid.
- DONNELLY, J.; GIBSON, J., e IVANCEVICH, J. (1994): *Dirección y Administración de Empresas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- ETZIONI, A. (1988): «Normative Affective Factors: Toward a new decision-making model», *Journal of Economic Psychology*, n.º 9.
- FERNÁNDEZ, J. M.^a (1981): *Economía y Gestión de la Empresa*, ICE, Madrid.
- FORRESTER, J. W. (1968): *Industrial Dynamics*, The MIT Press, Cambridge, Mass.

- FRENCH, JR., y RAVEN, B. (1959): «The bases of social power», en *Studies in social power*, D. Cartwright, Anne Arbor, Institute for Social Research, University of Michigan.
- GODET, M. (1988): *Prospective et planification stratégique*, Economica, Paris.
- GARVIN, D., y ROBERTO, M. (2001): «What you don't know about making decisions», *Harvard Business Review*, vol. 79, n.º 8.
- GRANOVETTER, M. (1985): «Economic action and social structure: The problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, n.º 91.
- HALL, R. (1996): *Organizaciones*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- HELLRIEGEL, D., y SLOCUM JR., J. W. (1982): *Management*, Addison-Wesley.
- HODGE, B.; ANTHONY, W., y GALES, L. (1998): *Teoría de la organización*, Prentice Hall, Madrid.
- HUBER, G. P. (1980): *Managerial Decision Making*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- MCCALL, M. W. (1979): «Power, authority and influence», *Organizational Behavior*, Ed. S. Kerr, Columbus.
- MINTZBERG, H. (1991): *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel Economía, Barcelona.
- (1992): *El poder en la organización*, Ariel Economía, Barcelona.
- MINTZBERG, H., y WESTLEY, F. (2001): «Decision-making: It's not what you think», *MIT Sloan Management Review*, Spring.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D., y TEORET, A. (1976): «The Structure of "Unstructured" Decision Processes», *Administrative Science Quarterly*, vol. 21.
- NEWELL, A., y SIMON, H. (1972): *Human Problem Solving*, Prentice Hall, New Jersey.
- NUTT, P. C. (2001): «¿Por qué la mitad de las decisiones que tomamos son erróneas?», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 102.
- PULIDO, A. (1989): *Predicción económica y empresarial*, Pirámide, Madrid.
- ROBBINS, S. (1994): *Administración*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- (1995): *Supervision Today*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- (1996): *Comportamiento organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- RUBENSTEIN, A., y HABERSTROH, CH. (1966): *Some Theories of Organization*, Dorsey Press, Homewood.
- SAATY, TH., y VARGAS, L. (1991): *Prediction, projection and forecasting*, Kluwer Academic Publishers, Mass.
- SELVA, M. (1993): *La empresa y los problemas de decisión*, Servicio de Publicaciones, Universidad de Cádiz, Cádiz.
- SIMON, H. (1957): *Administrative Behavior*, Free Press, New York.
- (1982): *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, El Ateneo.

- STONER, J.; FREEMAN, R., y GILBERT JR., D. (1996): *Administración*, Prentice Hall, México.
- TAYLOR, R. N. (1974): «Nature of problem III-structuredness: Implications for Problem Formulation and Solution», *Decision Science*, vol. 5.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in action*, McGraw Hill, New York.
- VAN DE VEN, A. H. (1980): «Problem Solving, Planning and Innovation. Test of the Program Planning Model», *Human Relations*, vol. 33, n.º 10.
- VILLALBA, D., y JEREZ, M. (1990): *Sistemas de optimización para la planificación y toma de decisiones*, Pirámide, Madrid.
- VROOM, V., y YETTON, PH. (1973): *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburg.
- WOOD, J. D. (2001): «El lado irracional de la adopción de decisiones directivas», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 101, marzo.

Otras publicaciones de esta Editorial

DOCUMENTOS AECA

Principios Contables

Marco Conceptual para la Información Financiera.

1. Principios y Normas de Contabilidad en España.
2. Inmovilizado Material.
3. Inmovilizado Inmaterial y Gastos Amortizables.
4. Tratamiento de las Diferencias de Cambio en Moneda Extranjera.
5. Proveedores, Acreedores y Otras Cuentas a Pagar.
6. Clientes, Deudores y Otras Cuentas a Cobrar.
7. Ajustes por Periodificación y Cobros y Pagos Diferidos.
8. Existencias.
9. Impuesto sobre Beneficios.
10. Recursos Propios (*Revisado*).
11. Provisiones, Contingencias y Acontecimientos Posteriores al Cierre de los Estados Financieros.
12. Ingresos Diferidos.
13. Ingresos.
14. Fondo de Reversión.
15. Inversiones Financieras.
16. Provisión para Pensiones.
17. Gastos.
18. Pasivos Financieros.
19. Futuros y Opciones sobre Existencias.
20. El Estado de Flujos de Tesorería.
21. El Impuesto sobre Beneficios en las Cuentas Consolidadas.
22. Diferencias de Cambio y Conversión de Estados Financieros en Moneda Extranjera.

Organización y Sistemas

1. Objetivo Eficiencia de la Empresa.
2. Estrategias y Políticas Empresariales.
3. La Función de Control de las Organizaciones.
4. La Competitividad de la Empresa.
5. Criterios de Medición de la Rentabilidad, Productividad y Eficiencia de las Entidades Bancarias.
6. Crecimiento de la Empresa: Modalidades y Estrategias.
7. La Innovación en la Empresa: Factor de Supervivencia.
8. Cultura y Cambio Organizacional (Propuesta de Documento).
9. Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico.
10. Arquitectura Organizativa.
11. La Dirección y Gestión por Competencias.
12. Los Sistemas de Información en la Empresa.
13. Dirección por Valores.
14. La Toma de Decisiones en la Empresa.

Contabilidad de Gestión

0. Glosario de Contabilidad de Gestión.
1. El Marco de la Contabilidad de Gestión.
2. La Contabilidad de Gestión como Instrumento de Control.
3. La Contabilidad de Costes: Concepto y Metodología Básicos.
4. El Proceso Presupuestario en la Empresa.
5. Materiales: Valoración, Asignación y Control.
6. Mano de Obra: Valoración, Asignación y Control.
7. Costes Indirectos de Producción: Localización, Imputación y Control.
8. Los Costes Conjuntos y Comunes en la Empresa.
9. La Contabilidad de Gestión en las Entidades Bancarias.
10. La Contabilidad de Gestión en las Empresas de Seguros.
11. Costes de Calidad.
12. Costes Estándares y Análisis de Desviaciones.
13. La Contabilidad de Gestión Medioambiental.
14. La Contabilidad de Gestión en los Centros Sanitarios.
15. La Contabilidad de Gestión en las Entidades Públicas.
16. Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas.
17. Indicadores para la Gestión Empresarial (Propuesta de Documento).
18. El Sistema de Costes Basado en las Actividades.
19. La Contabilidad de Gestión en las Empresas Vitivinícolas.
20. La Contabilidad de Gestión en las Empresas Agrarias.
21. La Teoría de las Limitaciones en la Contabilidad de Gestión.
22. La Contabilidad de Gestión en las Empresas Eléctricas.
23. Gestión Estratégica de Costes.
24. La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin Fines de Lucro.
25. La Contabilidad de Gestión en las Empresas Constructoras.

Valoración de Empresas

1. Propuesta de una Metodología.
2. Valoración de Acciones.
3. Métodos Prácticos de Valoración de Empresas.
4. Política Financiera y Valor de la Empresa.
5. Estudio de Aplicabilidad de los Diferentes Métodos de Valoración.
6. La Elasticidad como medida del riesgo Empresarial (Propuesta de Documento).

Contabilidad y Administración del Sector Público

1. Marco Conceptual para la Información Financiera de las Administraciones Públicas.

REVISTAS

- *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Reconocida como una de las publicaciones periódicas de investigación contable y finanzas de mayor prestigio en España. Lleva veintinueve años editándose. Trimestral.
- *Revista AECA*. Incluye secciones de artículos de opiniones, entrevistas, reuniones profesionales, noticias, actividades de AECA, publicaciones, etc. Uno de los números se dedica de forma especial a los Congresos y Encuentros AECA. Trimestral.

MONOGRAFÍAS AECA

- La Gestión del Riesgo de Crédito, Métodos y Modelos de Predicción de la Insolvencia Empresarial.
- Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral.
- CD Rom XI Congreso AECA.
- CD Rom Principios Contables.
- La Contabilidad Nacional y sus relaciones con la Contabilidad Empresarial.
- Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos.
- La Contabilidad de Gestión en las Entidades Bancarias.
- Situación y Tendencias de la Contabilidad de Gestión en el Ámbito Iberoamericano.
- El Marco Conceptual para la Información Financiera: Análisis y Comentarios.
- Análisis Contable de Sociedades Aseguradoras.
- Aspectos Contables de las Operaciones de Permuta Financiera y Comercial: SWAPS, BARTER.
- El Control de Gestión Renovado, Factor Humano y Nuevos Instrumentos de Gestión Empresarial.
- Principios Contables AECA. Recopilación e Índices
- Análisis Comparado de la Normativa Contable de AECA y el IASC.
- Regularizaciones y Actualizaciones de Balances en España.
- El Riesgo Financiero de la Empresa.
- Privatización de Empresas y Descentralización de Servicios Públicos.
- El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial.
- El Euro y la Contabilidad de Gestión en la Competitividad Empresarial.
- La Predicción de la Insolvencia Empresarial.
- Costes y Gestión de la Calidad: Experiencias Sectoriales.
- Clasificación y Evolución Internacional de los Sistemas Contables.
- El Análisis de las Cuentas Anuales Consolidadas.
- Los Ingresos a Distribuir en varios ejercicios.
- Avances y Prácticas Empresariales en Contabilidad de Gestión.
- Contabilidad Europea.

Otras Publicaciones

- Divulgación de la Información Financiera en la Era Digital.
- Los Derivados y el Riesgo de Mercado: Fundamentos, Tratamiento Contable y Cálculo de Sensibilidad.
- La Tesis Doctoral.
- Gestión Financiera del Sector Público: Federalismo Fiscal y Descentralización.
- Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.

Estudios Empíricos

- Factores Determinantes de la Eficiencia y Rentabilidad de las PYMES en España.
- Relación entre Teoría y Práctica Contable: Un Análisis de la Situación en España.
- Diagnóstico sobre la Evolución de la Eficiencia de la Empresa Española.
- Implantación de los Principios Contables AECA en el Nuevo Marco Normativo.
- Análisis de los Objetivos de la Información Financiera en el Marco Conceptual de AECA.

Estudios de Historia de la Contabilidad

- Ensayo Histórico sobre Contabilidad por José María Cañizares Zurdo.
- En Torno a la Elaboración de una Historia de la Contabilidad en España.
- Quinto Centenario de la Obra de Luca Pacioli «De las Cuentas y las Escrituras».
- Disertación Crítica y Apologética del Arte de llevar Cuenta y Razón.
- Accounting and History. 8th Word Congress of Accounting History.

Novedades Editoriales AECA

Factores determinantes de la eficacia y rentabilidad de las PYME en España

Dirección de la investigación:
Domingo García Pérez de Lema

PARA mejorar la competitividad, la Pyme debe adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del

crecimiento y la diversificación. Sin embargo, muchas empresas se cuestionan si estas acciones competitivas que llevan realmente implícito un incremento de la inversión, encuentran reflejo suficiente en los niveles de eficiencia y rentabilidad. Ante este planteamiento, las Pyme necesitan datos e información contrastada

sobre el efecto de determinadas estrategias y líneas de actuación en los resultados empresariales.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad, por un lado, tratar de conocer cuáles son los principales factores competitivos y variables de gestión y organización de la empresa que determinan su desarrollo y éxito; y por otro, contrastar si aspectos como: el tipo de estrategia, la posición tecnológica, el grado de innovación, la calidad o la utilización de técnicas de gestión de recursos humanos, explican una mayor eficiencia y rentabilidad de la empresa. En definitiva, la cuestión a responder es: ¿cómo consiguen las empresas el éxito competitivo? La información utilizada para llevar a cabo el estudio se obtuvo a través de una encuesta postal realizada a nivel nacional a los gerentes de 1.359 empresas con más de 10 empleados.

Las características de las empresas industriales más eficientes y rentables son: realizan un plan estratégico anual, tienen un elevado grado tecnológico, cuentan con un proceso tecnológico flexible e innovador, disponen de certificación de calidad o están en proceso de conseguirla, siguen una estrategia exploradora o analizadora, forman a su personal, tienen capacidad para desarrollar nuevos productos, habilidades para dirigir y tra-

bajar en grupo y capacidad para obtener financiación ajena ventajosa.

En el sector de la construcción: tienen una buena capacidad tecnológica, efectúan innovaciones en procesos y servicios, siguen una estrategia exploradora o analizadora, optimizan sus inversiones en activos, la capacidad para desarrollar nuevos procesos, disponen de una aceptable productividad de la mano de obra, preparan y forman al personal y cuentan con habilidades de servicio al cliente.

Las empresas de servicios se caracterizan por contar con certificación de calidad o estar en proceso para obtenerla; muestran especial interés en la calidad y perfeccionamiento continuo del servicio, utilizan Internet para establecer relaciones comerciales con clientes y proveedores, aplazan más los cobros a sus clientes, disponen de capacidad para desarrollar servicios de calidad, habilidades para dirigir y trabajar en equipo y dan especial importancia a la reputación e imagen de la empresa.

La Divulgación de Información Financiera en la Era Digital

Juan Luis Gandia Cabedo

Los avances tecnológicos aplicados durante la última década al procesamiento y distribución de la información han alterado nuestra concepción sobre su significado y la amplitud de sus contenidos. La obra analiza las ventajas e inconvenientes de Internet para facilitar la divulgación de datos financieros por parte de las empresas, examinando la literatura

existente en el ámbito internacional. Además, este trabajo ha servido para establecer las bases de lo que denominamos «información financiera digital». Examina los cambios que se producirán en el formato, plazos y contenidos de la información financiera, así como la necesidad de intervención de los organismos regula-

dores mediante la elaboración de códigos de conducta. Asimismo, se ha realizado un estudio empírico en el que se plantea un indicador de calidad sobre la información financiera que divulgan, a través de Internet, las sociedades que integran el selectivo IBEX-35.



La Gestión del Riesgo de Crédito. Métodos y Modelos de Predicción de la Insolvencia Empresarial

Coordinan: *Félix Doldán Tié*
Manuel Rodríguez López

El elevado número de estudios que se han desarrollado en los últimos años en materia de Predicción de Insolvencia refrendan la evolución y madurez del tema en el contexto tanto académico como profesional de nuestro país. En la actualidad, ya no se trata simplemente de analizar la capacidad predictiva de una amplia colección de modelos tomando como base datos cuantitativos procedentes de la información contable. Es necesario, partiendo de una mayor profundización en el concepto de fallo empresarial, tanto desde el punto de vista del contexto jurídico como del económico y organizativo, tratar el problema desde una perspectiva más amplia, considerando múltiples factores de influencia, no solamente cuantitativos, sino cualitativos y de influencia sectorial, revelando que los primeros no son suficientes para una adecuada comprensión del problema.

Si en anteriores etapas se acentuó la importancia de desarrollar los controles necesarios para asegurar la estabilidad de las organizaciones, a pesar de coincidir con etapas de expansión del ciclo económico, la actual ha de basarse en el reconocimiento de los efectos económicos negativos, emanados de los impactantes sucesos de Septiembre del 2001, absolutamente confirmatorios de la necesidad de una permanente evaluación de riesgos o control de la exposición a los mismos.

Por otra parte, los Nuevos Acuerdos de Capital de Basilea, aunque orientados a la gestión de riesgos en las empresas bancarias, revelan una preocupación por la seguridad y estabilidad de las empresas del sector financiero que fácilmente puede trasvasarse al conjunto del colectivo empresarial, en especial al considerar a la empresa como el factor esencial de creación de riqueza en un mundo fuertemente competitivo.

Todos estos aspectos se tratan en los distintos trabajos que integran esta obra. Sin duda, este esfuerzo contribuirá a difundir métodos y técnicas capaces de mejorar un colectivo empresarial cuyas características pueden ser optimizadas para alcanzar los niveles medios europeos.

Nuevas Herramientas de Gestión Públicas: El Cuadro de Mando Integral

Antonio J. Mora Corral
Carlos Vivas Urieta

Ante los avances tecnológicos y el desarrollo de un mayor número de técnicas de dirección estratégica, la Administración Pública debe plantearse una revisión profunda de sus sistemas de evaluación tradicional. La incorporación de nuevas herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral se hace imprescindible para los órganos de dirección públicos que busquen la mejora continua de sus niveles de eficiencia.

En esta obra se destacan los aspectos más importantes del control de gestión pública y se tipifican una serie de indicadores para la evaluación de las necesidades de los ciudadanos (clientes pero también accionistas de la Administración). Se lleva a cabo una distinción entre el cuadro de mando tradicional y el Cuadro de Mando Integral, acentuándose los aspectos diferenciales del Sector Público.

También se propone la utilización de técnicas de análisis estadístico para el estudio de las relaciones causa-efecto entre indicadores, modelos de Capital Intelectual y una metodología de construcción del Balance Scorecard (BSC) en el Sector Público. La obra finaliza con un caso práctico de implantación del Cuadro de Mando Integral en un Servicio de Bomberos de un Ayuntamiento.

Antonio J. Mora es profesor de la Universidad de Barcelona y autor de diversos trabajos sobre Dirección Estratégica y Gestión Pública.

Carlos Vivas es director del Ámbito de Promociones Económicas y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés y gerente del Organismo Autónomo Municipal de Gestión Tributaria. Profesor de la Universidad de Barcelona.



Los Derivados y el Riesgo de Mercado: Fundamentos, Tratamiento Contable y Cálculo de Sensibilidad

Felipe M. Herranz Martín

POCAS novedades han originado tanta controversia como los nuevos contratos y mercados de instrumentos derivados relacionados con commodities, tipo de interés, cambios de divisas, valores mobiliarios, etc., que comenzaron a proliferar en los años 70, en coincidencia con el inicio de la etapa de alta volatilidad internacional de precios que aún estamos viviendo.

A pesar de los numerosos trabajos técnicos realizados desde distintos campos tales como las finanzas, las matemáticas o la estadística explicando su funcionamiento, se han producido numerosas «hecatombes» económicas cuya causa ha sido atribuida al uso incorrecto de los derivados.

Este trabajo ofrece algunas ideas que puedan favorecer el uso apropiado de los derivados desde dos vertientes: 1) a través de la identificación de su fondo económico (su significado, sus efectos), y 2) mediante la definición de un modelo de cálculo de sensibilidad a las variaciones de los precios, como instrumento esencial a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre la contratación de derivados.

La obra presenta un análisis pormenorizado del proceso de normalización contable internacional de los derivados, ya que las bases examinadas y discutidas para su formulación aportan sólidos elementos de interpretación de los efectos económicos y financieros que producen estos instrumentos en las empresas.



La Contabilidad Nacional y sus relaciones con la Contabilidad Empresarial

Ezequiel Uriel Jiménez

Gregorio Labatut Serer

MIENTRAS que la Contabilidad Nacional está enfocada hacia el conocimiento de datos macro-económicos referidos a un país o región, la Contabilidad Financiera o Empresarial está dirigida hacia el conocimiento de datos micro-económicos o de unidades empresariales. Además

de ser poco frecuente encontrar trabajos en los que se relacionen las Normas y Principios de la Contabilidad Empresarial o Financiera con la Contabilidad Nacional, tampoco las magnitudes y las cuentas de la Contabilidad Nacional

suelen ser conocidas por las empresas para utilizarlas como elemento de su información financiera.

Este desconocimiento entre ambas formas de contabilidad, tanto a nivel profesional como académico, constituye una limitación, ya que, en cualquier caso, el objetivo de ambas es común: suministrar información sobre los stocks y flujos de la economía.

El trabajo de investigación que se recoge en este libro es fruto de la iniciativa de AECA, que ha proporcionado también la financiación necesaria. Con el mismo, se pretende facilitar a los estudiosos de la Contabilidad los fundamentos, criterios, normas de valoración, cuentas y magnitudes de la Contabilidad Nacional implantadas por la SEC-95.





revista española de **FINANCIACION y CONTABILIDAD**

Relación de los últimos trabajos publicados

**José Ramón Jara García,
Antonio Llor Sánchez**
*Análisis empírico del modelo
de valoración de Black-76
mediante el método
generalizado de los
momentos: una aplicación
a las opciones sobre el
IBEX-35*

Pere Sabaté Prats
*Problemática contable de los
daños en el medioambiente.
El caso del sector agrario*

**Vicente Serra,
M.ª Ascensión Gómez,
Mercedes Landete**
*Resultados de las fusiones
empresariales: una
aproximación empírica al
sector asegurador*

**M.ª C. Verona Martel,
J. J. Déniz Mayor**
*Reacción del mercado de
acciones español
ante anuncios de carácter
medioambiental: una
aplicación del mercado de
eventos*

**Luis Vázquez,
Benito Arruñada**
*Los efectos de la propiedad
en los resultados
empresariales: evidencia de los
distribuidores
de automóviles*

Rafael Donoso Anes
*Algunos aspectos
relacionados con el
control administrativo
y contable de la renta
de los esclavos enviados
a Hispanoamérica
(hasta el final del período
de las licencias en 1595)*

**J. Gimeno Zuera,
M. C. Ruiz-Olalla Corcuera**
*Utilidad de los cuestionarios
como indicadores
para la medición de la
calidad del servicio:
un análisis empírico*

**Marco Leber, Javier F.
Navas, José Antonio Soler**
*Valoración de bonos
en el mercado de deuda
del Estado con modelos
estáticos y dinámicos
de la ETTI*

José Ramón Jara García
*Marco conceptual de los
modelos de estructura
temporal de tipos de interés
bajo condiciones de no
arbitraje*

Miriam Núñez Torrado
*Estudios de costes en la
renta de la pólvora de nueva
España ante la implantación
de un nuevo sistema de
gestión (1766-1785)*

**M.ª Antonia García Benaú,
A. Zorio Grima**
*Características de las
empresas europeas que
aplican las normas del
IASB: evidencia empírica de
cara al debate regulador en
la nueva fase de
armonización contable*

**Ana M.ª Gallego Merino,
M.ª Ascensión Gómez
Albero**
*Análisis integrado de la
absorción y quiebra
empresarial mediante la
estimación de un modelo
multilogit*

Javier Arellano
*Cálculo progresivo y cálculo
retroactivo: su papel en el
análisis contable*

Carmelo Reverte Maya
*Evidencia empírica sobre la
utilidad de la información
financiera para la predicción
de los resultados futuros*

**Vicente Pina, Lourdes
Torres**
*Descentralización/
externalización de servicios
y consolidación de cuentas
en las corporaciones locales*

**Bernabé Escobar Pérez,
Antonio Lobo Gallardo**
*Implicaciones teóricas y
metodológicas de la
evolución de la
investigación en
Contabilidad de Gestión*

JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presidente: José BAREA TEJEIRO
Vicepresidente 1.º: Leandro CAÑIBANO CALVO
Vicepresidente 2.º: Rafael MUÑOZ RAMÍREZ
Secretario General: Eduardo BUENO CAMPOS
Vicesecretario Gral.: Jesús LIZCANO ÁLVAREZ
Tesorero: Enrique CAMPOS PEDRAJA
Contador: Ricardo DE JORGE ASENSI
Bibliotecario: Raúl Óscar YEBRA CEMBORÁIN
Consejeros: Ignacio CASANOVAS PARELLA
Francisco GABÁN TRIGO
Begoña GINER INCHAUSTI
Esteban HERNÁNDEZ ESTEVE
Joaquina LAFFARGA BRIONES
Rafael LÓPEZ MERA
Miguel MARTÍN FERNÁNDEZ
José Ignacio MARTÍNEZ CHURIAQUE
Jaime POU DÍAZ
Enrique RIBAS MIRANGELS
José RIVERO ROMERO
Pedro RIVERO TORRE
Francisco RODRÍGUEZ PÉREZ
José María VALDECANTOS BENGOCHEA
Manuel VELA PASTOR