



# TEMAS

## LA ADOPCION DE DECISIONES COMO MISION DIRECTIVA BASICA

658.542:65.012.4

Por JULIAN CARRASCO BELINCHON

*Sumario:* I. Planteamiento.—  
II. Concepto.—III. Presupuestos.  
IV. Procedimiento.—V. Decisión  
conjunta.—VI. Conclusiones.

### I. Planteamiento

En toda organización, ya sea la Administración pública, ya sean las empresas privadas, los puestos de mando, en sus diversos niveles, se crean fundamentalmente para adoptar decisiones, pues la función directiva, en sus varias manifestaciones: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar, siempre se concreta en decisiones, ya sea decidir el plan a seguir, la organización a crear, la orden a dictar, la coordinación a implantar o el control a imponer.

El directivo, cualquiera que sea su rango, se encuentra siempre ante la encrucijada del camino a seguir. La elección del mismo es la decisión tomada.

Por otra parte, el acierto en la decisión adoptada en cada momento es sumamente importante para todo jefe, máxime teniendo en cuenta que su designación para el cargo que ocupa se ha efectuado pensando en su habilidad para decidir en cada momento lo más conveniente para la organización que de él depende.

En definitiva, la técnica de la decisión es la más fundamental que tiene que conocer y dominar todo jefe, pues para poder ejercer las atribuciones que se le confieren al tomar posesión del cargo para el que se le nombra, precisa en cada momento adoptar decisiones.

Así, por ejemplo, el ejercicio de las atribuciones que a los órganos de la Administración central se reconocen en la Ley de Régimen Jurídico por los artículos 10, 11 y 13 al 19, requiere constantemente la adopción previa de las correspondientes decisiones.

## II. Concepto

Siguiendo a CIMMINO y MOSHER, podemos decir que la adopción de decisiones consiste en la elección racional y consciente de la solución más conveniente para cada problema en cada momento.

Ahora bien, ¿qué condiciones debe reunir tal elección? ¿Y cuál es el proceso de la elaboración?

Precisamente estos y otros aspectos importantes son los que vamos a considerar, pudiendo anticipar con dichos profesores que el proceso de decisión, examinado en su conjunto:

- *Toma los puntos de partida del pasado*: mediante la información.
- *Se realiza en el presente*: a través de la decisión adoptada.
- *Se manifiesta en el futuro*: mediante la acción.

## III. Presupuestos

Toda decisión tiene que ser competente, reflexiva, racional, oportuna, rápida y efectiva.

### 1. COMPETENCIA

La decisión tiene que ser adoptada por quien le corresponda, con lo cual—como advierte CHESTER I. BERNARD—se mantiene la moral, se desarrolla la capacidad, se asegura la responsabilidad y se conserva la autoridad.

Con respecto a este presupuesto, merece destacarse que los fallos que se observan pueden ser por exceso o por defecto.

*Por exceso*, cuando se adoptan decisiones sin la competencia debida, lo que implica una invasión de campos de competencia de otros. Exceso que puede ser debido a su vez a razones intrínsecas o extrínsecas.

*Razones intrínsecas*: personalidad dominante del sujeto, que no se conforma con decidir lo propio, sino que se atribuye lo ajeno. Personalidad dominante que proporciona más de un disgusto al que la padece, pues le origina conflictos horizontales—con los compañeros del mismo nivel—e incluso verticales—con sus superiores.

*Razones extrínsecas*: abandono de su propia esfera por parte de los compañeros o los superiores, que es aprovechado para extender el campo de acción, resolviendo problemas que no nos corresponden.

Ni como acción subsidiaria resulta aceptable esta extensión, pues aunque sea impulsada por el deseo de suplir deficiencias ajenas, implica una transformación de la organización respectiva, la que sólo es procedente cuando se lleva a cabo por los órganos competentes.

Ahora bien, mayor interés, por ser más frecuente, ofrece el fallo por *defecto*, es decir, cuando el sujeto al que le corresponde no adopta las decisiones que le competen por temor a la responsabilidad que pueda contraer.

A veces se observa que existe un gran interés en eludir la decisión. En este sentido, CHESTER I. BERNARD manifiesta que «la premura por causa de otro trabajo» es la justificación corriente. Justificación que es fácil de encontrar, pues siempre existen otros problemas por resolver.

Es curioso el hecho de que el deseo sentido de disfrutar autoridad, de tener facultades decisorias, no siempre se corresponde con el ejercicio de tales facultades. Se apetece muchas veces el poder en sí mismo, no para ejercerlo.

En algunos de estos supuestos podríamos decir que nos encontramos ante una mentalidad avara del poder. En otros, es puramente el temor a la responsabilidad el que inmoviliza al jefe y le conduce a una inoperancia total, que le convierte en un obstáculo para el funcionamiento del servicio respectivo.

En ambos casos la inactividad es una autoconfesión de incapacidad para desempeñar el cargo que se ocupa y una invitación a los superiores para la destitución del equivocadamente nombrado para tal puesto.

## 2. REFLEXIÓN

La decisión debe ser la consecuencia de una detenida reflexión sobre el objetivo que se pretende, los caminos para alcanzarlo, los medios con que se cuenta y los problemas que se suscitarán.

Las decisiones apresuradas rara vez son acertadas, pues son adoptadas sin conocer debidamente el problema o la solución conveniente al mismo.

## 3. RACIONALIDAD

La decisión es racional cuando prevé sus consecuencias y el tratamiento que a las mismas ha de darse.

En este sentido, CIMMINO y MOSHER afirman que la decisión que se adopte en un determinado momento es racional en la medida en que se puede disponer de datos informativos ciertos y abundantes. Ahora

bien, el jefe que se preocupa de recoger otros datos y, por consiguiente, de ampliar el propio conocimiento sobre el mismo problema, hará posible una revisión de la decisión que le atribuya un grado más alto de racionalidad.

La decisión es objetivamente racional —manifiesta HERBERT SIMON— si de hecho es la conducta apropiada para alcanzar determinados valores en una situación concreta.

Es subjetivamente racional —añade— si alcanza los objetivos máximos, dado el conocimiento actual de la cuestión. Es deliberadamente racional en el grado en que el ajuste medios-fines haya sido deliberadamente producido.

Es racional —concluye— desde el punto de vista de la organización si está dirigida a la consecución de los fines del grupo. Y es personalmente racional si está orientada al logro de los fines individuales.

#### 4. OPORTUNIDAD

La decisión es oportuna cuando es tomada en el instante preciso. La decisión adoptada antes de tiempo es prematura y a veces perjudicial. La decisión tomada tardíamente es inoperante, cuando no es nociva.

En consecuencia, se ha puesto de relieve por CIMMINO y MOSHER que la recogida de datos en los que se ha de fundar no se puede prolongar hasta el infinito. Luego hay que aprovechar al máximo los datos de que se dispone o que se pueden obtener con relativa facilidad.

#### 5. RAPIDEZ

La decisión es rápida cuando se adopta con la prontitud necesaria para lograr el objetivo perseguido.

Si la decisión no es rápida, rara vez será oportuna, ya que si no se adopta en el momento preciso será tardía e inoperante, como queda dicho.

La unidad administrativa, el servicio respectivo, requieren que en cada instante se les dirija en la forma que las circunstancias demandan.

El mando —afirma LEENER— debe ser a la vez reflexivo y rápido. Condiciones que no son incompatibles. La facultad de mando no se concilla por otro lado y, en ningún caso, con la indecisión. En interés de su mando vale más, generalmente, que un jefe corra el riesgo del azar que el que difiera su resolución por no actuar más que sobre seguro.

Posiblemente —concluye— estará expuesto a equivocarse una vez de

cada cuatro, contentándose las otras tres veces con una decisión sin seguridad de éxito, pero, al menos, habrá actuado cuatro veces en lugar de una y sus éxitos compensarán en gran manera sus posibles fracasos.

## 6. EFECTIVIDAD

La decisión es efectiva cuando se lleva a la práctica en la forma en que ha sido adoptada.

La efectividad requiere, en primer lugar, que sea viable. Es decir, que reúna las condiciones precisas para poderse ejecutar tal como ha sido formulada. Y en segundo lugar depende, como afirma A. SHEDLIN, de la habilidad con que

- Advertamos a los afectados por ella.
- Consigamos que acepten nuestra decisión.
- Actuemos.

## IV. Procedimiento

La adopción de decisiones comprende cinco fases distintas y sucesivas:

- Definición del problema.
- Información.
- Investigación.
- Elección de la solución.
- Conversión de la decisión en acción.

### 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para poder adoptar una decisión, lo primero que precisamos es definir el problema que pretendemos resolver, y para ello necesitamos:

- *Concretar el punto-clave del mismo.* Es decir, tener una idea clara de cuál es el problema con el que nos enfrentamos, saber cuál es su esencia.
- *Conocer los objetivos y las directrices de la entidad respectiva,* en cuanto a la cuestión de que se trate. Objetivos y directrices que han de guiarnos en la delimitación del problema.

*Objetivos* que estarán determinados por la política trazada por los órganos de gobierno de la entidad respectiva. *Directrices* que estarán constituidas por la normativa vigente en dicha entidad.

En definitiva, *la definición del problema* demanda la consideración del mismo desde el punto de vista de los objetivos establecidos y de las normas legales en vigor, por cuanto un mismo problema puede definirse de muy distinta manera en un organismo que en otro, e incluso en un mismo organismo en diferentes momentos.

En conclusión, para poder decidir, lo primero es *concretar cuál es el problema* que hay que resolver, y para ello se necesita:

- Examinar la situación minuciosamente desde todos los ángulos posibles.
- Determinar las causas del problema.
- Delimitar en qué consiste el problema o los problemas básicos.

## 2. INFORMACIÓN

Una vez definido el problema, afirma PETER F. DRUCKER, tenemos que preguntarnos:

- ¿Qué información se necesita para poder tomar la decisión?
- ¿Son válidos los datos que se poseen?
- ¿Qué hay que hacer para conseguir la información que se precisa?

La contestación a estos tres interrogantes demanda:

a) *Determinar los datos necesarios para poder decidir.* Es decir, a la vista del problema, concretar si poseemos la suficiente información para poder enjuiciar dicho problema o si la misma no basta para poder resolver.

b) *Determinar si los datos con que contamos son actuales y completos,* o si han sido superados por las circunstancias, o si no proporcionan una visión total de la cuestión.

c) *Determinar cuál va a ser el camino para obtener los datos que precisamos.*

En la obtención de información podemos distinguir dos momentos:

1.º *Recogida de datos*.—Reunir los datos precisos constituye un paso fundamental para llegar a una decisión acertada.

En este sentido, C. R. DOOLEY advierte que no se puede censurar al jefe porque no conozca todos los hechos y datos relativos a un problema antes de que se plantee, pero sí se le puede criticar si una vez que el problema se suscita no se informa y documenta debidamente sobre dicho problema.

2.º *Análisis de los datos informativos*.—Análisis que es trascendental, por cuanto ninguna información es generalmente útil o relevante para la decisión a tomar si no se ha estudiado oportunamente.

Ahora bien, como pone de relieve GEORGE R. TERRY, las decisiones basadas exclusivamente en los hechos pueden ser deficientes en cuanto a su grado de corrección, ya que la decisión pudiera fundarse en datos que no comprendan la información completa.

### 3. INVESTIGACIÓN

Para hallar la decisión acertada se recomienda como norma de conducta examinar y considerar varias soluciones alternativas para cada problema.

Las soluciones alternativas—afirma PETER F. DRUCKER—no constituyen una garantía de acierto, pero, por lo menos, evitan que tomemos la decisión que de haber estudiado a fondo el problema hubiéramos sabido que era incorrecta.

Las soluciones alternativas—añade—son, en efecto, el único elemento para movilizar y adiestrar la imaginación. Constituyen la clave de lo que se conoce como «método científico». La característica del científico verdadero consiste en que siempre considera explicaciones alternativas, no importa cuán familiar y corriente sea el fenómeno observado.

Las alternativas—concluye—puede variar según el problema. Pero hay una solución posible que siempre se debe tener en cuenta: *no hacer nada*. No hacer nada es una decisión tanto como lo es elegir una acción específica.

Y en este sentido, pone de relieve lo importante que en todos los problemas de organización es el considerar la alternativa de no hacer nada.

Esta afirmación, que a primera vista es sorprendente, tiene su jus-

tificación: estima que es precisamente en la organización donde las formas tradicionales de hacer las cosas y los puestos que reflejan el pasado más que el presente tienen su mayor ascendiente sobre la visión y la imaginación de la dirección.

Además, existe el peligro real del crecimiento casi automático de los niveles directivos—recordemos la ley formulada al respecto por el profesor C. NORTHCOTE PARKINSON—, que será constante, a menos que la decisión de no cubrir una vacante se considere como parte de la decisión de cómo cubrirla.

En definitiva, lo que propugna PETER F. DRUCKER es que ante cada problema consideremos y analicemos las consecuencias de no hacer nada, lo que es totalmente distinto de no hacer nada cuando se nos presentan los problemas. Lo primero requiere reflexión, lo segundo es inoperancia.

Si esta propuesta, que puede ser fecunda en el campo en que él la sugiere, se tergiversa, podría convertirse en la justificación de la ociosidad de muchos órganos administrativos.

#### 4. ELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una vez halladas las posibles soluciones, es preciso analizar una a una. Es decir, reflexionar sobre sus ventajas e inconvenientes, sopesándolos objetivamente a la luz de los fines que se pretenden alcanzar y de las normas vigentes, eligiendo aquella que destaque por sus ventajas y cuyos inconvenientes se considere que pueden ser superados satisfactoriamente.

Elegida la alternativa que se estima mejor y, como consecuencia, decidido lo que se va a hacer, es preciso e importante también decidir:

- Quién lo ejecutará.
- Dónde se realizará.
- Cómo se efectuará.
- Cuándo se llevará a cabo.
- Cuándo se tendrá que hacer.

Por último, hay que destacar que en la elección de la alternativa que se considera mejor, es decir, la decisión, juegan a veces papel importante la intuición y la experiencia.

Ambas presentan ventajas e inconvenientes, por lo que es interesante

conocer unas y otros, los que exponemos a continuación, siguiendo a GEORGE R. TERRY.

Con respecto a la intuición, pone de relieve cómo algunas personas tienen una habilidad sorprendente para decidir problemas satisfactoriamente por medios intuitivos. Ahora bien, no es posible predecir qué clase de decisión adoptarán tales personas, pues tratan cada problema aisladamente y le dan una solución particular.

Las principales ventajas que la intuición ofrece para tomar decisiones son: que se toman relativamente pronto; que es un medio generalmente satisfactorio para tomar una acción decisiva sobre problemas de influencia limitada y que se aprovecha la habilidad para tomar decisiones.

En cambio, como inconvenientes, presenta, entre otros: que las decisiones pueden ser malas si el presentimiento fué incorrecto; que no hay medios para defender la decisión ante los demás y que no se tiene en cuenta la utilidad o conveniencia de otras bases para adoptar la decisión.

Respecto a la experiencia, se destacan como ventajas: aprovecha los conocimientos prácticos, pues debe suponerse que lo mejor de los conocimientos generales de quien decide se emplean para tal objeto; implica un elemento probatorio y generalmente se acepta como tal, y facilita la conformidad de todos, pues el hombre común y corriente tiende a inclinarse por las decisiones de un directivo experimentado en un determinado campo.

En cambio, los inconvenientes principales que la experiencia presenta como base para las decisiones son: que pueden fundarse en hechos pasados, ya que el elemento tiempo es muy importante; que el uso de la experiencia es, en cierto modo, limitado por el campo de acción de los sucesos vividos individualmente por quien decide y por otros con quienes ha estado relacionado directa o indirectamente, y que tiende a conservar exclusivamente los métodos tradicionales y el estado actual de las cosas, con lo que el progreso y el perfeccionamiento se retardan indebidamente.

En definitiva, si la experiencia puede proporcionar criterios valiosos, no hemos de olvidar, como ponen de relieve H. KOONTZ y C. O'DONNELL, que el dirigente que ha llegado hasta un cargo importante cree a veces instintivamente que su anterior actuación y los errores cometidos le proporcionan una guía casi infalible para el futuro. Actitud que es tanto más acentuada cuando más alto sea el cargo a que ha llegado el dirigente.

## 5. CONVERSIÓN DE LA DECISIÓN EN ACCIÓN

El directivo, manifiesta PETER F. DRUCKER, define el problema, lo analiza, busca las posibles soluciones y elige la que estima es la más adecuada. Pero para que ésta se convierta en decisión efectiva se requiere acción. Y ésta no la puede proporcionar el directivo, pues él solo puede comunicar a otros lo que deben hacer y darles motivos para que lo hagan. Y sólo cuando ellos la llevan a la práctica, la decisión se convierte en efectiva.

Ahora bien, las llevan mucho mejor a la realidad, o las convierten en más eficaces, si esas decisiones los subordinados las consideran como propias, y únicamente las valoran así cuando han intervenido en su elaboración; de aquí el que modernamente se da cada día más importancia al método de «decisión conjunta», por lo que vamos a examinarlo sucintamente.

## V. Decisión conjunta

### 1. CONCEPTO

El método de la decisión conjunta consiste *en consultar a los inmediatos colaboradores cuando nos encontramos ante un problema importante, para que expongan su punto de vista y formulen cuantas ideas estimen oportunas antes de elegir la solución.*

### 2. VENTAJAS

Podemos concretarlas en las dos siguientes:

1.<sup>a</sup> Aprovechar la imaginación, conocimientos y experiencia de los colaboradores, con lo cual *la calidad* de la decisión debe ser mejor, pues se pueden eliminar *a priori* muchos defectos que de otra forma sólo se revelarían al llevarla a la práctica; se pueden descubrir dificultades ocultas y se pueden poner en evidencia recursos disponibles no utilizados.

2.<sup>a</sup> Incrementar *la aceptación* a la decisión por parte de los que han de ejecutarla, por considerarla como cosa propia.

### 3. INCONVENIENTES

Siguiendo a NORMAN F. R. MAIER, podemos destacar como principales inconvenientes:

1.º En la práctica, este método se ha desvirtuado en muchos casos, ya que con él lo único que se ha buscado ha sido contar con la aceptación inicial, prescindiendo de la preocupación por la mejor calidad de la decisión.

2.º En otras ocasiones se someten a deliberación «decisiones» después de haber sido adoptadas, con lo cual el efecto que se consigue es precisamente contrario al perseguido, pues los colaboradores se consideran defraudados.

3.º La utilización de este procedimiento impone el empleo de mucho más tiempo que si la decisión se adopta directamente por el jefe.

### 4. PRESUPUESTO

Como exigencias mínimas del método de decisión conjunta, podemos indicar:

#### A) *Respecto al jefe:*

- Emplearlo para perfeccionar sus decisiones. No como medio de eximirse de su obligación de decidir.
- Asumir siempre la plena responsabilidad por la decisión adoptada.
- Utilizarlo como procedimiento normal de actuación ante los grandes problemas. Es decir, contar con la colaboración de sus subordinados ordinariamente, y no sólo en los casos en que se encuentra ante un callejón sin salida.

#### B) *Respecto a los subordinados:*

- Estimular que es una atención del jefe para con ellos y no un medio para suplir éste sus deficiencias.
- Considerar que es una oportunidad que se les brinda para intervenir en la elaboración de las decisiones y no pensar que es una forma de aumentar sus obligaciones.

### C) *Respecto al ambiente de trabajo:*

- Existencia de un clima de armonía entre jefe y subordinados.
- Existencia de un ambiente de confianza reciproca.

### 5. MOMENTO

En la elaboración de la decisión, ¿cuándo deben intervenir los subordinados? Parece que el momento más adecuado es a partir de la investigación, ya que su participación es innecesaria en la definición del problema y en la fase de información.

### 6. POSIBILIDADES

Quizá se piense que las posibilidades de aplicación de este procedimiento en la Administración pública son muy limitadas, pues al estar reguladas las atribuciones de cada órgano y no admitirse expresamente este procedimiento en la reglamentación de aquéllas, el utilizar tal procedimiento es ilegal.

Nada más lejos de la realidad, como lo prueban, en primer lugar, los múltiples casos en los que se utiliza, y en segundo término, que al seguir siendo el único responsable el jefe al que confieren tales atribuciones, no existe impedimento legal para emplear tal procedimiento.

En definitiva, el procedimiento de decisión conjunta utilizado con lealtad y eficacia es un instrumento en manos del jefe para garantizar a sus decisiones una mayor calidad y una eficiencia superior.

## VI. Conclusiones

Si quisiésemos resumir los puntos-clave de la exposición que precede podríamos concretarlos en los siguientes:

1. La tarea fundamental que todo directivo ha de desarrollar es la de adoptar decisiones. Si su actividad se mide por el número de las decisiones adoptadas. Su eficiencia se gradúa por el éxito que logra con las mismas.

2. La decisión es la elección racional y consciente de la solución más conveniente para cada problema en cada momento.

3. La decisión tiene que ser competente, reflexiva, racional, oportuna, rápida y efectiva.

4. Para hallar la decisión que reúna las anteriores condiciones es preciso comenzar definiendo el problema con que nos enfrentamos, poseer la suficiente información sobre el mismo, investigar las posibles soluciones, elegir la mejor y llevarla a la práctica.

5. El definir el problema demanda examinar la situación minuciosamente desde todos los ángulos posibles; determinar las causas del mismo y concretar en qué consiste dicho problema.

6. Para obtener la información requerida es preciso determinar qué datos necesitamos y cómo obtenerlos, y una vez que se poseen, hay que analizarlos con objetividad y espíritu crítico.

7. La investigación supone examinar las posibles soluciones al problema con que nos enfrentamos. Cuantas más soluciones estudiemos, más posibilidad tenemos de acertar.

8. La elección de la mejor solución implica un análisis de las ventajas e inconvenientes de cada alternativa, valorados en base al objetivo perseguido.

9. La decisión no se convierte en efectiva hasta que se lleva a la práctica, y sus posibilidades dependen tanto del acierto en su elaboración como en su aceptación por parte de los que han de ejecutarlas.

10. El procedimiento de decisión conjunta consiste en consultar a los inmediatos colaboradores cuando nos encontramos ante un problema importante para que expongan su punto de vista y formulen cuantas ideas estimen oportunas antes de elegir la solución.

11. El procedimiento de decisión conjunta garantiza una mejor calidad en la decisión y una mayor aceptación, si bien tiene los inconvenientes de que requiere más tiempo para elaborarse y que a veces lo único que se busca con él es asegurarse la aceptación y vencer anticipadamente la posible resistencia, con lo cual se desvirtúa el procedimiento y sus efectos son contraproducentes.

12. El procedimiento de decisión conjunta demanda para ser eficaz: que el jefe lo emplee para perfeccionar sus decisiones; que asuma en su integridad la responsabilidad y que recurra a él siempre que tenga que hacer frente a problemas importantes; que los subordinados consi-

deren que es una atención que con ellos se tiene y una oportunidad que se les da para participar en el mando, y que exista un clima de armonía y confianza recíproca.

13. El procedimiento de decisión conjunta puede aplicarse ampliamente en la Administración pública como medio a disposición de los dirigentes para mejorar sus decisiones y para garantizar su efectiva ejecución.