



Toma de decisiones en el entorno organizacional¹

Decision making in the organizational environment

Rec: 30/03/22
Acep: 06/06/22

Johanna Arango Ledezma²
Eimy Vanessa Rodríguez Montalvo³
Lina Vanessa Zuluaga Mera⁴

- 1 Artículo de revisión. Las autoras agradecen al profesor Carlos Alberto Ortiz por su asesoría para el desarrollo de este trabajo.
- 2 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: johanaledezma1@hotmail.com
- 3 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: eimydriguez15@outlook.com
- 4 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: vane.4272@hotmail.com

Resumen

En este artículo se abordan las características del actual entorno empresarial, que se ha venido identificando con la sigla en inglés VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Este contexto genera diversos tipos de problemas empresariales, que plantean nuevas demandas y desafíos al decisor para ser eficaz, en cuanto a sus capacidades, formas de comprender las problemáticas, los tipos de decisión y las técnicas en las cuales apoyarse en la toma de decisiones. El análisis del entorno VUCA es necesario en las empresas al formar parte de todas las decisiones organizacionales. Así, comprender el entorno para asociarlo a los desafíos del decisor, los diferentes problemas y decisiones, contribuye a mejorar la implementación de la toma de decisiones y mejorar las capacidades del decisor para ser más efectivo organizacionalmente. Planteándose que el decisor debe conocer los problemas, tipificarlos, tener clara la estrategia, la técnica, el procedimiento, y estar preparado para asumir problemas estructurados y no estructurados.

Palabras clave: entorno VUCA, desafíos para el decisor, problemas estructurados y no estructurados, tipos de decisiones, técnicas de apoyo.

Abstract

This article addresses the characteristics of the current business environment, which has been identified with the acronym VUCA: volatile, uncertain, complex and ambiguous. This context generates various types of business problems, which pose new demands and challenges to the decision maker to be effective, in terms of their capabilities, ways of understanding the problems, types of decision and techniques on which to rely on decision making. The analysis of the VUCA environment is necessary in companies as it is part of all organizational decisions. Thus, understanding the environment to associate it with the challenges of the decision-maker, the different problems and decisions, contributes to improving the implementation of decision-making and improving the capabilities of the decision-maker to be more organizationally effective. Considering that the decision maker must know the problems, classify them, be clear about the strategy, the technique, the procedure, and be prepared to take on structured and unstructured problems.

Keywords: VUCA environment, challenges for the decision maker, structured and unstructured problems, types of decisions, support techniques.

Introducción

De acuerdo con Simón (1965, como se citó en Chiavenato, 2009, p. 226), el éxito de las organizaciones es el resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre el presente y el futuro. Sin embargo, buena parte de las decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia.

La toma de decisiones es el punto central del enfoque organizacional, donde se identifican

las alternativas posibles, y se analizan los resultados que se obtendrán de ellas. El proceso decisorio encierra ciertas características que se deben tener en cuenta en una situación o problema.

Según Simón (1965, como se citó en Chiavenato, 2009, p. 226), la toma de decisiones racional consiste en resolver los problemas escogiendo la alternativa más adecuada de entre las disponibles. La decisión será más correcta cuanto más probable sea conseguir el efecto deseado y más eficiente resulte. No

obstante, esto dependerá del entorno en el cual se encuentre la organización y deberá tener en cuenta las técnicas más apropiadas para la toma de decisiones.

En este sentido, el uso adecuado de las técnicas son desafíos a que el decisor se debe enfrentar cada vez que su entorno cambie. Continuamente las organizaciones afrontan más competidores y nuevas amenazas, y es por eso que se deben tomar decisiones que le permitan a las empresas crear estrategias para permanecer, generar beneficios y lograr un éxito sostenido en el mercado.

A raíz de esta problemática la presente investigación tiene como objetivo identificar inicialmente las características del entorno VUCA y cuáles son los desafíos que le plantea al decisor. Sin duda, unos desafíos que requieren ser afrontados con el desarrollo de nuevas habilidades gerenciales por parte del decisor.

De otro lado, el ambiente en el cual se desenvuelven las empresas, globalizado, interconectado y competitivo, con una dinámica acelerada del cambio, genera problemáticas que pueden ser agrupadas en problemas estructurados y no estructurados, dependiendo de las características de ese entorno empresarial, y mucho, de la información de que disponga la empresa para comprender cada evento o situación. Este panorama le permite

al decisor moverse entre la certeza y la incertidumbre y, consecuentemente, en diferentes niveles de riesgo.

Por otra parte, George (2017, como se citó en Terlato, 2019), considera que en ambientes volátiles las empresas deben desarrollar la comprensión de sus capacidades (aprovechando fortalezas y minimizando debilidades) y entender sus estrategias para poder aprovecharse de las condiciones que le aporta un ambiente fuertemente cambiante.

En este artículo, finalmente, se abordan dos tipos de decisiones que asumen los tomadores de estas, también dependiendo del entorno y de la información de la cual dispongan. Este panorama se acompaña con las principales técnicas en las cuales se apoya el decisor.

En síntesis, el contenido de este artículo responde a la necesidad de entender el entorno presente y futuro de las organizaciones, para luego pasar a interpretar los desafíos que le plantea al decisor, que pueden estar en el marco de los problemas estructurados y los no estructurados y de decisiones programables y no programables.

Metodología

Se realizó una investigación bibliográfica exploratoria y descriptiva obteniendo información de fuentes secundarias como

libros, revistas especializadas y artículos de investigación, haciendo uso de bases de datos como Google Académico. En la primera fase se identificaron las características del entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y los principales desafíos a los que se enfrenta el decisor. En una segunda instancia se identificaron dos grandes grupos de problemas presentes en la organización. Finalmente, se logra abordar los tipos de decisiones y las principales técnicas para apoyar la toma de decisiones.

Desarrollo o resultados

Características del entorno empresarial VUCA y los desafíos que le plantean al decisor estratégico

Las organizaciones se desenvuelven en un entorno cada vez más dinámico y competitivo donde existen permanentemente amenazas y oportunidades; para ello, estas deben tomar decisiones estratégicas que les permitan sobrevivir, competir y posicionarse, adaptándose a las circunstancias del medio en el que se encuentran.

Hoy en día, este entorno empresarial se viene caracterizando y reconociendo con la sigla VUCA, indicando a su vez, volatilidad, incertidumbre,

complejidad y ambigüedad. Este contexto plantea beneficios que favorecen a la organización, pero trae consigo un gran número de desafíos a los cuales cada empresa se debe enfrentar con el fin de ser más competitiva en el mercado y, estratégicamente, tomar decisiones que le permitan anticiparse y adaptarse ante la velocidad de los cambios.

Por su parte, la **volatilidad** hace referencia a los permanentes cambios a los que la organización debe enfrentarse; “los retos son inesperados, inestables y de duración incierta. Por ello, es indispensable que las empresas tengan una visión clara de sus objetivos y valores y los comuniquen a sus colaboradores” (Ruiz-Healy, 2018, párr. 3). La organización no debe perder el rumbo y sobre todo debe estar dispuesta a hacerle frente a los cambios, mostrando la madurez para re direccionarse según la exigencia del entorno, de forma pertinente y en el tiempo oportuno.

Esta situación le plantea al decisor estratégico desafíos como contar con una visión clara, habilidad para intuir y percibir, de tal forma que pueda anticiparse y así mismo prepararse para nuevos enfoques. El decisor debe enfrentarse a desafíos que no solo le exigirán el conocimiento sino una actitud adecuada, complementado con un cambio en su forma de pensar, buscando preguntas y respuestas que lo

llevarán a tener más claridad. Un desafío principal del decisor es el de tener una visión clara que comparta con toda la organización de una forma inspiradora para que todos alineen sus esfuerzos en una misma dirección.

Por consiguiente, la actitud proactiva y las habilidades del decisor son un antídoto para un nuevo entorno, además de la flexibilidad en los proyectos de la organización:

Los proyectos deben ser lo suficientemente consistentes para poder introducirles las modificaciones que se requieran, en función de los acontecimientos por los que esté pasando la empresa en cuestión, sin que pierdan viabilidad ni se retrasen más de lo necesario (Ruiz-Healy, 2018, párr. 4).

En lo que respecta a la **incertidumbre**, todavía es considerada un problema para los líderes actuales de una organización:

Milliken (1987) menciona que es la incapacidad de un individuo de predecir algo con exactitud, debido a que siente la carencia de información suficiente para pronosticar eventos o a la poca capacidad para discriminar entre datos relevantes e irrelevantes. (Barón y Rotundo, 2018, párr. 33)

Precisamente esta incapacidad de predecir con exactitud es

la que lleva al decisor estratégico a una situación de análisis, evaluación y estudio riguroso de lo que el ambiente trae consigo y así discriminar qué factores pueden considerarse relevantes o irrelevantes en el proceso de la toma de decisiones.

Esta situación le plantea al decisor estratégico desafíos como concentrarse en la definición de políticas, estrategias, acciones y procesos de una forma más minuciosa y cuidadosa con el fin de mejorar las capacidades organizacionales, ya que sin lugar a duda todos los elementos que integran la toma de decisiones giran en torno al decisor.

Estos desafíos requieren que el decisor entienda y conozca el entorno, que actúe con empatía, que esté dispuesto a escuchar, observar y a interactuar con el resto de la organización y con expertos, siendo esto una manera de explorar nuevos modelos e ideas que le permitirán pensar de forma divergente e impulsar el trabajo en equipo.

De otro lado, la **complejidad** indica que existen una serie de elementos que se relacionan entre sí. Cocho Gil (como se citó en Terlato, 2019) menciona que la complejidad se enfoca en el estudio de sistemas que integran una gran variedad de componentes que interactúan entre sí, dando lugar a comportamientos

interdependientes. Los sistemas sociales operan dentro de ambientes que son cambiantes como es el de las organizaciones; normalmente en las problemáticas que estas enfrentan están involucrados empleados, accionistas, clientes, proveedores y esto hace que las relaciones entre distintos miembros se tornen difíciles.

Esta situación le plantea al decisor estratégico situaciones desafiantes como el de ser un verdadero líder que impulse la toma de decisiones con el apoyo de su equipo, tener la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar. Además, debe hacer un análisis exhaustivo de toda la cadena de procesos y saber integrarlos a partir de un pensamiento sistémico, esto teniendo en cuenta que para situaciones complejas la experiencia no puede ser suficiente para interpretar o evaluar el futuro. Es así que, según Snowden y Boone (como se citó en Terlato, 2019), un decisor al enfrentarse a una situación compleja requiere de un grado de libertad que le permita el aprendizaje, la autogestión, el autocontrol y la autorregulación.

Finalmente, la **ambigüedad** hace referencia a la poca claridad que se tiene para discernir qué factores o variables generan los hechos de una situación determinada:

La ambigüedad conduce principalmente a la ineficiencia e inyecta una alta dosis de inseguridad que puede ser una de las principales causas de conflicto en las organizaciones; a su vez, puede convertirse en un peligro ante la incapacidad de conceptualizar con precisión las amenazas, antes de que se conviertan en letales para la organización, o de detectar las oportunidades. (Gutiérrez-Rubí, 2017, párr. 6)

Esta situación le plantea al decisor estratégico desafíos donde se requiere contrarrestar la ambigüedad; de este modo, es importante que un líder tenga agilidad para comunicarse con su organización, que sea coherente, y que actúe rápidamente para buscar y aplicar soluciones. En un medio tan dinámico se debe considerar —en algunos casos, no siempre— la capacidad de reacción más que la planificación; adicionalmente, se deben tener en cuenta la previsibilidad y la flexibilidad ya que son capacidades que permitirán adaptarse más fácilmente al cambio y por ende aprovechar oportunidades visualizadas.

Como conclusión se puede decir que el decisor estratégico ante este entorno empresarial presente y futuro, se enfrentará a una gama continua de decisiones entre situaciones algo previsivas y, con mucha frecuencia,

otro tanto imprevisibles. En este sentido, en el siguiente aparte se caracterizarán estos dos tipos de decisiones polares.

Problemas estructurados y problemas no estructurados

Para Chiavenato (2000), las empresas enfrentan al mismo tiempo una gran diversidad de problemas, que pueden ser clasificados en dos grandes grupos: estructurados y no estructurados.

Los problemas estructurados pueden clasificarse en tres categorías:

- **Decisiones bajo certeza:** Donde se conocen las variables y la relación entre la acción y las consecuencias es determinística
- **Decisiones bajo riesgo:** Donde se conocen las variables y la relación entre las consecuencias y la acción es probabilística.
- **Decisiones bajo incertidumbre:** Aquí se conocen las variables, pero las probabilidades para establecer las consecuencias de una acción se desconocen y no pueden determinarse con algún grado de certeza.

De otro lado, los problemas no estructurados son aquellos que no pueden definirse con

claridad, ya que se desconocen una o más variables o no pueden determinarse con cierto grado de confianza.

Tipos de decisión y técnicas para apoyar la toma de decisiones

De acuerdo con Chiavenato (2000), en la teoría de la decisión todo problema administrativo equivale a un proceso decisorio, dando lugar a dos tipos extremos de decisión: las decisiones programables y las decisiones no programables. Para este autor, estos dos tipos de decisiones no son excluyentes, sino que representan dos polos, entre los cuales existe una gama continua de decisiones.

Las decisiones programables surgen en un contexto que cuenta con datos adecuados, datos repetitivos, condiciones estáticas, certeza, previsibilidad y rutina. De otro lado, las no programables surgen en contextos con datos inadecuados, datos únicos, condiciones dinámicas, incertidumbre, imprevisibilidad e innovación continua.

En la Tabla 1 se presentan los tipos de decisión, acompañados de algunas técnicas para la toma de decisiones.

En el futuro se espera que las técnicas usadas para apoyar la toma de decisiones empresariales continúen evolucionando de la mano de los nuevos desarrollos

Tabla 1

Tipos de decisión y técnicas para la toma de decisiones

Tipos de decisión	Técnicas para la toma de decisiones		
	Tradicionales	Modernas	
Programables	Decisiones repetitivas de rutina	<ul style="list-style-type: none"> - Hábito - Rutina con procedimientos estandarizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de operaciones - Análisis matemático - Modelos de simulación computarizados
	Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - Políticas, directrices, metas y programas - Normas y reglamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento electrónico de datos - Analítica de datos
No programables	Decisiones de momento, mal estructuradas y de nuevas políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio, intuición y creatividad - Reglas empíricas 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica heurística de solución de problemas aplicada a: <ul style="list-style-type: none"> a) Entrenamiento de personas para la toma de decisiones b) Establecimiento de programas heurísticos computarizados - Consulta a expertos (técnica Delphi) - Diseño de escenarios
	Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y entrenamiento de ejecutivos - Políticas, directrices, normas y reglamentos 	

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

tecnológicos (Ynzunza et al., 2017).

Conclusiones y recomendaciones

Para que el decisor sea eficaz deberá entender y tener clara la estrategia, la técnica y el procedimiento que implica la toma de decisiones y saber la manera más adecuada para aplicarlo según la metodología que se maneje en la organización. Todas las decisiones deben seguir un proceso de selección en los que se tiene en cuenta unos aspectos importantes como: identificar y ser consciente del problema o la dificultad que se presenta, reconocer las afectaciones y causas que este genera, estudiar y planear

las alternativas de solución, seleccionar la más indicada, aplicarla dentro de la organización y analizar los resultados obtenidos para realizar las correcciones y la retroalimentación necesaria.

Sin embargo, los problemas que se han venido presentando en las empresas rodeadas de un entorno VUCA, no solo obedecen a problemas estructurados que requieren decisiones con ciertos niveles de incertidumbre, sino que también son problemas no estructurados, mucho más difíciles de comprender y más desafiantes para el decisor, porque generalmente en dichos problemas se desconocen ciertas variables o no pueden definirse con un alto nivel de confianza.

Es indispensable conocer y clasificar los problemas que se presentan y de esta manera establecer posibles respuestas o soluciones oportunas a los mismos, utilizando las técnicas más apropiadas para la toma de decisiones, también evitando que dichos problemas lleguen de una manera imprevista y se tarde más tiempo en dar solución o esta se haga en un momento inoportuno.

De igual manera se deben desarrollar capacidades previsivas y establecer estrategias para afrontar los posibles desafíos futuros arrojados en los análisis de los factores externos que presenta y puede presentar el llamado entorno VUCA, con características

de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Así las cosas, es necesario establecer la mejor manera de recoger la información requerida para enfrentar los desafíos del entorno en que se ejerce cada día, ya que de igual manera se obtiene beneficio de esa información. En la medida que se analizan los factores que intervienen en las organizaciones, ya sean internos o externos, se aumenta el número de datos a favor de las empresas por la información que se adquiere, lo que permite reducir el riesgo de incertidumbre; sin embargo, obtener la información no garantiza que haya una acertada toma de decisiones si esta no es analizada rigurosamente para obtener el resultado esperado.

La óptima organización y aplicación de la información recopilada contribuye a una buena toma de decisiones por parte del decisor. La cantidad y calidad de información que se obtenga y su relación con los conocimientos y la experiencia del decisor, permite realizar un análisis que brindará un posible éxito en lo planteado.

De otro lado, las decisiones deben ser acordes a las políticas, normas o directrices de la organización, bajo las creencias y preferencias de quien las toma.

Finalmente, la toma de decisiones va ligada al entorno VUCA, un entorno dinámico que exige al individuo desarrollar habilidades, capacidades y destrezas para enfrentarse a diferentes desafíos que exigen al decisor tener una visión clara, actitud proactiva, capacidad de percepción, intuición, análisis, profundización, trabajo en equipo, empatía, comunicación asertiva, mente abierta y capacidad de escucha, entre otros.

Todo lo anterior garantiza a la organización contar con líderes capaces de actuar ante situaciones impredecibles que minimicen los riesgos considerados de alto impacto en las actividades y procesos; a su vez, hace posible que se transformen amenazas en oportunidades a través de estrategias que garanticen la sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo.

Referencias

- Barón, L. y Rotundo, G. Z. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31-48.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5a. edición). Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a. edición). Interamericana.
- Gutiérrez-Rubí, A. (12 de enero de 2017). Momento VUCA. *Antoni Gutiérrez-Rubí*. <https://www.gutierrez-rubi.es/2017/01/12/momento-vuca/>
- Ruiz-Healy, E., (2018). ¿Qué es el entorno Vuca y cómo afecta a las empresas? *Ruiz-Healy Times*. <https://ruizhealytimes.com/sin-categoria/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-las-empresas/>
- Terlato, A. N. (2019). Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas. *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo (699)*, Universidad del CEMA. <https://ideas.repec.org/p/cem/doc-tra/699.html>
- Ynzunza, C. B., Izar, J. M., Bocarando, J. G., Aguilar, F. y Larios, M. (2017). El entorno de la industria 4.0: Implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia Tecnológica*, 54, 1-19. <https://bit.ly/3S4X5W6>

