

### PREGUNTAS 1.3

**Pregunta 1 (traducción):** Enumere y describa brevemente las cuatro fases de la toma de decisiones según Simon.

**Respuesta 1:**

1. **Fase de Inteligencia:**

Se recopila y analiza información para identificar y definir el problema u oportunidad. Aquí se detectan discrepancias entre la situación actual y la deseada, estableciéndose incluso la propiedad del problema (quién es responsable de resolverlo).

2. **Fase de Diseño:**

Se desarrollan y analizan diversas alternativas para abordar el problema. Esto implica la construcción de modelos que simplifican la realidad, definiendo variables y relaciones para evaluar distintas soluciones.

3. **Fase de Elección:**

Se evalúan las alternativas generadas y se selecciona la opción más adecuada, comprobando su viabilidad mediante análisis, como el de sensibilidad o escenarios “what-if”.

4. **Fase de Implementación:**

La solución seleccionada se lleva a la práctica. Esta fase implica gestionar el cambio, capacitar a los usuarios y establecer mecanismos de retroalimentación para monitorear y ajustar la solución según sea necesario.

**Pregunta 2 (traducción):** ¿Cuál es la diferencia entre un problema y sus síntomas?

**Respuesta 2:**

Un **problema** es la causa subyacente o real que genera una situación indeseada, mientras que los **síntomas** son las manifestaciones o indicadores superficiales que evidencian la existencia de ese problema. Por ejemplo, una disminución en las ventas (síntoma) puede ser el resultado de una estrategia de marketing ineficaz (problema real).

**Pregunta 3 (traducción):** ¿Por qué es importante clasificar un problema?

**Respuesta 3:**

Clasificar un problema es fundamental para entender su naturaleza y complejidad. Al determinar si es un problema estructurado, semiestructurado o no estructurado, se puede elegir el enfoque o modelo de solución más adecuado. Esta clasificación facilita la aplicación de métodos estándar o la descomposición del problema en subproblemas más simples, permitiendo una resolución más eficaz.

**Pregunta 4 (traducción):** Defina la implementación.

**Respuesta 4:**

La **implementación** es la fase del proceso de toma de decisiones en la cual se pone en práctica la solución elegida. Esto implica ejecutar la estrategia, gestionar el cambio organizacional, capacitar a los usuarios y monitorear los resultados para asegurar que el problema se resuelva efectivamente. En otras palabras, es el proceso de "hacer realidad" la decisión adoptada.

**Pregunta 5 (traducción):** ¿Qué son las decisiones estructuradas, no estructuradas y semiestructuradas? Proporcione dos ejemplos de cada una.

**Respuesta 5:**

- **Decisiones Estructuradas (Programadas):**

Son decisiones rutinarias y repetitivas para las cuales existen procedimientos y modelos predefinidos.

*Ejemplos:*

1. Determinar el nivel óptimo de inventario utilizando un modelo cuantitativo.
2. Procesar la nómina de empleados siguiendo fórmulas establecidas.

- **Decisiones No Estructuradas (No Programadas):**

Son decisiones complejas y ambiguas sin procedimientos o modelos preestablecidos, que requieren un alto grado de juicio e intuición.

*Ejemplos:*

1. Diseñar una estrategia de entrada a un mercado internacional completamente nuevo.
2. Decidir sobre una reestructuración organizacional importante en tiempos de crisis.

- **Decisiones Semiestructuradas:**

Combinan elementos de decisiones estructuradas y no estructuradas; algunas partes del problema pueden resolverse con modelos predefinidos, mientras que otras requieren juicio.

*Ejemplos:*

1. Evaluar una inversión en un nuevo proyecto, donde se utilizan análisis financieros estandarizados junto con evaluaciones cualitativas del entorno.
2. Asignar el presupuesto de marketing, donde se aplican métodos cuantitativos para parte de la decisión y se recurre al juicio gerencial para ajustar otras variables.

**Pregunta 6 (traducción):** Defina el control operativo, el control gerencial y la planificación estratégica. Proporcione dos ejemplos de cada uno.**Respuesta 6:**

- **Control Operativo:**

Se refiere a la supervisión y ejecución eficiente de tareas diarias y específicas.

*Ejemplos:*

1. Programar y gestionar los turnos de producción en una fábrica.
2. Procesar pedidos de clientes de manera rutinaria.

- **Control Gerencial:**

Involucra la planificación y el control en el mediano plazo para asegurar el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

*Ejemplos:*

1. Realizar el control presupuestario de un departamento.
2. Evaluar el desempeño de equipos y ajustar la asignación de recursos según los resultados.

- **Planificación Estratégica:**

Consiste en definir objetivos a largo plazo y establecer políticas y estrategias globales para la asignación de recursos en toda la organización.

*Ejemplos:*

1. Decidir sobre una fusión o adquisición para expandir el negocio.
2. Definir la dirección a seguir para posicionarse en nuevos mercados en el largo plazo.

**Pregunta 7 (traducción):** ¿Cuáles son las nueve celdas del marco de decisión? Explique para qué sirve cada una.

**Respuesta 7:**

El marco de decisión propuesto por Gorry y Scott-Morton (1971) es una matriz 3x3 que cruza dos dimensiones: el **grado de estructuración** (estructurado, semiestructurado, no estructurado) y el **tipo de control** (operativo, gerencial y planificación estratégica). Cada celda representa el tipo de decisiones y el soporte computacional adecuado:

1. **Celda 1 – Estructurado / Control Operativo:**

Decisiones rutinarias y operativas, con procedimientos predefinidos (por ejemplo, la programación diaria de tareas).

2. **Celda 2 – Semiestructurado / Control Operativo:**

Decisiones operativas que, aunque mayormente rutinarias, requieren cierto juicio o ajustes en situaciones específicas.

3. **Celda 3 – No Estructurado / Control Operativo:**  
Problemas operativos inesperados o poco definidos que surgen en el día a día y requieren soluciones creativas.
4. **Celda 4 – Estructurado / Control Gerencial:**  
Decisiones gerenciales intermedias que se basan en procedimientos establecidos (por ejemplo, la asignación de recursos basada en criterios cuantitativos).
5. **Celda 5 – Semiestructurado / Control Gerencial:**  
Decisiones gerenciales que combinan métodos cuantitativos con juicio profesional, como la evaluación del desempeño de un departamento.
6. **Celda 6 – No Estructurado / Control Gerencial:**  
Decisiones de gestión intermedias complejas y ambiguas que requieren análisis detallados y soluciones innovadoras.
7. **Celda 7 – Estructurado / Planificación Estratégica:**  
Decisiones estratégicas en las que se aplican métodos estándar o modelos bien definidos, aunque son menos comunes en el nivel estratégico.
8. **Celda 8 – Semiestructurado / Planificación Estratégica:**  
Decisiones estratégicas que involucran tanto análisis cuantitativo como juicio para establecer políticas y metas a largo plazo.
9. **Celda 9 – No Estructurado / Planificación Estratégica:**  
Decisiones estratégicas altamente ambiguas y novedosas, como definir la visión a futuro o decidir sobre grandes cambios en la dirección organizacional.

Cada celda sugiere el tipo de soporte (por ejemplo, modelos cuantitativos o herramientas de inteligencia) que puede ser más eficaz para la toma de decisiones en ese contexto.

**Pregunta 8 (traducción):** ¿Cómo pueden los computadores proporcionar apoyo para tomar decisiones estructuradas?

**Respuesta 8:**

Los computadores pueden apoyar las decisiones estructuradas automatizando tareas rutinarias mediante algoritmos y modelos cuantitativos predefinidos. Utilizan hojas de cálculo, sistemas de información y software especializado para analizar datos, ejecutar cálculos y generar informes estandarizados, lo que agiliza la toma de decisiones repetitivas y bien definidas.

**Pregunta 9 (traducción):** ¿Cómo pueden los computadores proporcionar apoyo para tomar decisiones semiestructuradas y no estructuradas?

**Respuesta 9:**

En decisiones semiestructuradas y no estructuradas, los computadores ofrecen soporte mediante sistemas de apoyo a la decisión (DSS) y herramientas interactivas que combinan modelos analíticos con el juicio humano. Estos sistemas permiten:

- Realizar análisis de escenarios “what-if” y simulaciones.
  - Integrar datos de múltiples fuentes y presentar diversas alternativas.
  - Utilizar técnicas de minería de datos, OLAP y algoritmos de inteligencia artificial para abordar la complejidad y ambigüedad inherentes a estos tipos de decisiones.
- De esta forma, se mejora la calidad y consistencia de las decisiones, aunque el juicio final siga siendo del decisor.