

1. Definición:

La decisión es un proceso mediante el cual, ante varias alternativas excluyentes, se opta por una de ellas o por una combinación válida de parte de ellas.

El proceso de decisión puede ser encarado por una persona o por un grupo de personas dentro de la organización. Este proceso decisorio se da en la totalidad de la organización. Se toman decisiones en todos los niveles de la organización. Por supuesto, no todas las decisiones tienen el mismo alcance ni la misma transcendencia.

La selección de alternativas, que es el núcleo del proceso de decisión, debe ser realizada en función de las metas fijadas; por lo tanto, la decisión está vinculada al proceso de PLANEAMIENTO.

Las metas son parte del proceso de planeamiento, y al fijar unas y no otras también estamos en presencia de un proceso decisorio. Como podemos ver, los procesos están interrelacionados.

Si bien el proceso decisorio se da en toda la organización, los ejecutivos (el nivel gerencial) son los que toman la mayor parte (y la más importante) de las decisiones. Los gerentes tienen muchas funciones, pero la más relevante es la de decidir.

2. Formas de toma de decisiones:

En la vida cotidiana, el hombre desde siempre intenta accionar sobre la realidad que lo rodea para modificarla cuando no le resulta conveniente para el lograr las metas u objetivos planteados. La toma de decisiones es un acto generador de todas las actividades administrativas, de planeación, organización, ejecución y control. Por ello, debemos identificar las formas de toma de decisiones. Ellas son:

- **Autocrática:** significa que una persona, sin consultar o sin preguntar toma una decisión.
- **De consulta o compartida:** la decisión la toma uno con previa consulta.
- **Grupal o democrática:** se comparte el problema con todo el grupo, se analiza, se estudia, se consulta para encontrar una solución.

3. Factores en la toma de decisiones:

Algunos de los factores que hacen complejas las situaciones sobre las cuales los jefes o gerentes tienen la obligación de decidir son:

- **Hechos** de carácter internos y externo a la organización
- Elementos o circunstancias que tornan incontrollables, lo cual implica ciertos riesgos.
- **El criterio económico** que afecta a las decisiones a tomar, siempre estudiando lo que es más provechoso, lucrativo, eficiente o menos costosos.

- **Las obligaciones o deberes de carácter moral** ineludibles al momento de tomar una decisión.
- **El tiempo** que a veces se toma sumamente corto dada la urgencia de la situación o el hecho tratado, o bien, se toma demasiado amplio y pone en peligro la atención debida sobre el problema dejando la resolución para último momento.
- **La experiencia** de quien toma la decisión es uno de los elementos imprescindible y más valiosos de que deben disponer los funcionarios de alta jerarquía.
- **La intuición personal**, factor insustituible en la habilidad para la toma de decisiones.

4. Técnicas para la toma de decisiones:

Son consideradas las bases técnicas que capacitan a los jefes en la tarea de resolver problemas que se vayan planteando en su accionar, y son de gran utilidad en la práctica.

Elas son:

- Definición del problema: se debe realizar un análisis profundo y completo de los hechos para obtener el resultado que se busca.
- Búsqueda de la solución: la solución que se busca del problema debe ser siempre acorde a los objetivos y políticas generales de la organización. Se necesita lograr plantear varias resoluciones alternativas para tener la posibilidad de elección teniendo en cuenta el mejor curso de acción que debe seguirse.
- Decisión de la alternativa conveniente: Consiste en la toma de decisión final del jefe o gerente a cargo de la resolución del problema.
Se lleva a cabo a través del análisis de las distintas posibilidades de acción que derivan de las diferentes alternativas propuestas, considerando los efectos que dicha decisión provoque sobre la puesta en marcha de la solución en un futuro inmediato. Además de la información, para la toma de decisiones se hace sumamente necesario y fundamental la experiencia personal y la intuición que presente el encargo de decidir.
- Puesta en práctica de la solución: para poner en práctica la alternativa elegida como mejor solución del problema en cuestión, se debe tener en cuenta:
 - Quien o quienes deben intervenir para la ejecución.
 - Que elementos materiales se necesitan.
 - Que procedimiento se llevarán a cabo.
 - Quienes actuaran como asesores técnicos o consultores.

TOMA DE DECISIONES

- Control de resultado: se necesita conocer en detalle los resultados de la decisión tomada una vez puesta en marcha. Es una evaluación de las decisiones en función de los hechos ocurridos.

5. Clasificación de las decisiones:

Las decisiones pueden clasificarse según se muestra en el siguiente cuadro:



- Decisiones estratégicas: son las decisiones que orientan el rumbo de la organización y se refieren a los objetivos organizacionales. Mediante ellas, se afecta a la organización globalmente. P/e: el lanzamiento de nuevos productos, suspensión de otros, la apertura de nuevos mercados.
- Decisiones tácticas: son decisiones que se toman sobre cómo instrumentar actividades para cumplir con los objetivos estratégicos.
- Decisiones programadas: Son las que enfrentan decisiones rutinarias, es decir, que se repiten en el tiempo. Resulta útil definir un procedimiento estándar que se aplique a todas las situaciones similares. Las decisiones programadas se adoptan, en general, en el nivel operativo de la estructura. P/e, cuando el inventario llega a un nivel predeterminado como mínimo, se iniciará el proceso de gestión de reposición o compra.
- Decisiones no programadas: son las que enfrentan situaciones nuevas, imprevistas y de gran importancia para la organización. Estas decisiones se adoptan en el nivel superior de la estructura. P/e, si la competencia decide comenzar a actuar en una zona del mercado en la cual nuestra organización tiene actividad, debe decidirse cuáles serán las nuevas acciones que tomar con el objetivo de neutralizar a nuestra competencia y mantener nuestra participación en el mercado.

6. Emoción y razón en la toma de decisiones:

“La toma de decisión” puede expresarse como “un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, la emoción es inherente a cualquier toma de decisión, ya sea por nuestra historia, la de los involucrados, la organización o bien por el contexto que rodea esa situación que debemos atender.

Esta habilidad de tener en cuenta los sentimientos cuando razonamos o buscamos soluciones, se centra en cómo las emociones afectan al sistema cognitivo y cómo nuestros estados afectivos impactan al tomar decisiones, sobre todo en cómo procesamos la información.

7. Escenarios para la toma de decisiones – Certeza, riesgo e incertidumbre.

Muchas son las preguntas que debe hacerse el decisor, siempre teniendo en cuenta los objetivos y metas organizacionales. Cada una de estas preguntas propone una situación distinta.

Estas situaciones que debe evaluar el decisor se conocen con el nombre de “escenarios para la toma de decisiones”. Ellos son:

- **Certeza:** Esta situación ideal para la toma de decisiones. Se tiene la total seguridad sobre lo que va a ocurrir en el futuro. Desde un punto de vista estrictamente económico se trata de elegir el curso de acción que va a proporcionar los mejores resultados de acuerdo con el criterio establecido. Esto supone que el encargado de tomar una decisión conoce por adelantado el resultado de su elección. Es importante contar con información que sea considerada confiable y que se conozca las relaciones de causa y efecto.
- **Riesgo:** Esta situación se aproxima bastante más que la anterior a las situaciones habituales en la empresa. El decisor, bien porque se ha procurado información, bien por su experiencia, puede asignar probabilidades a los estados de la naturaleza de los que depende de la efectiva decisión mediante **cálculos probabilístico y datos históricos**. De esta forma, puede valorar, al menos asociándolos a una probabilidad los resultados promedio de sus decisiones. Por supuesto, que eso sea suficiente para tomar una decisión depende de los criterios que se definan para tomarla.
 - **Estadística:** “Estado posición o situación” - La estadística analiza o procesa conjuntos de datos numéricos, estudia las funciones decisorias, fenómenos conjuntos - se sirve de índices generalizadores (valores, medios, relaciones, porcentajes) - Las áreas de aplicación serán:
 - Colección de datos
 - Diseño de experimentos y reconocimientos

- *Medición de la valoración (experimentales - reconocimientos - causas) Control de calidad de la Producción*
 - *Estimación parámetros de población - precisión de estimaciones. Estimación de cualidades humanas.*
 - *Hipótesis respecto a poblaciones*
 - *Estudio entre dos o más variables*
 - *Tendencias determinísticas etc.*
- **Incertidumbre:** Al igual que con el riesgo, los decisores en muchas ocasiones se enfrentan a decisiones en las que no pueden efectuar suposiciones sobre las condiciones futuras en las que se desarrollaran los cursos de acción elegidos. Esto puede estar asociado a condiciones externas y no poseer información clara y confiable. Ni siquiera es posible asignar probabilidades razonables a dichos sucesos futuro. En estos casos la decisión, además de por criterios políticos y económicos, se ve orientada por la orientación psicológica del decisor. En este caso, se recurrirá **los análisis de escenarios y cualquier otro método para acotar esa incertidumbre** (decisiones No Programadas). Esto ayudará a ordenar los elementos a analizar, a aplicar creatividad y descubrir nuevas alternativas.

En el caso que estas nuevas alternativas sean exitosas, se adecuen a los problemas y sean certeros, se implementará en la organización de una forma gradual hasta convertirse en una decisión de condición estática (decisiones Programadas).

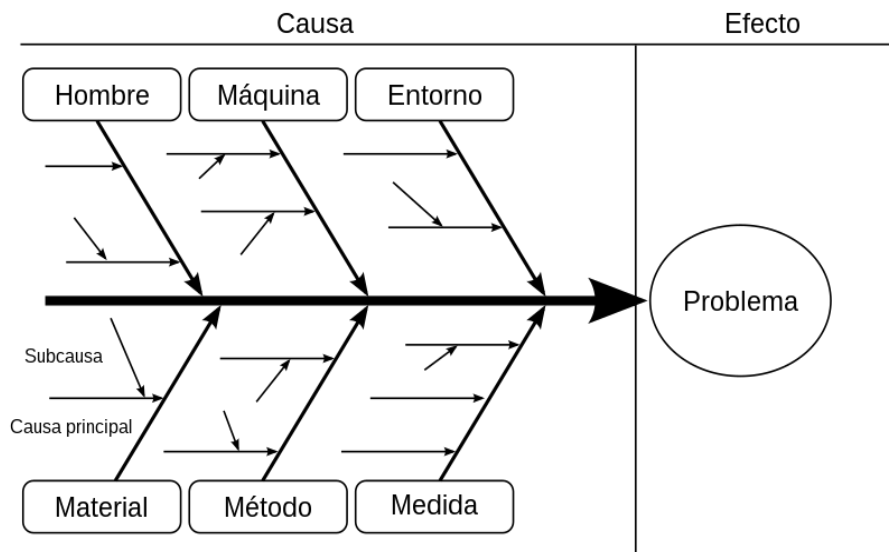
8. Enfoques para distintos tipos de escenarios.

Estos instrumentos nos ayudarán a mejorar nuestra comprensión sobre las consecuencias a largo plazo de las tendencias o efectos externos no controlables existentes o potenciales y sus interacciones. En referencia a estos instrumentos, vamos a conceptuar, en primera instancia algunas de las Teorías más importantes que tiene directa injerencia en la toma de decisiones

- **Teoría de Juegos:** (o teoría de las decisiones interactivas) se ha convertido en el modelo dominante en la teoría económica y ha contribuido significativamente a la ciencia política, la biología y a estudios de seguridad nacional. El papel central de la teoría de juegos en teoría económica fue reconocido con el premio Nobel de Economía otorgado a John C. Harsanyi, John Nash y Reinhard Selten en 1994. esta teoría analiza el comportamiento estratégico cuando dos o más individuos interactúan y cada decisión individual resulta de lo que él (o ella) espera que los otros hagan. Es decir, qué debemos esperar que suceda a partir de las interacciones entre los individuos. (VER VIDEO).
- **Método del camino crítico:** en administración y gestión de proyectos, una ruta crítica es la secuencia de los elementos terminales de la red

de proyectos con la mayor duración entre ellos, determinando el tiempo más corto en el que es posible completar el proyecto. La duración de la ruta crítica determina la duración del proyecto entero. Cualquier retraso en un elemento de la ruta crítica afecta a la fecha de término planeada del proyecto, y se dice que no hay.

- El **diagrama de Ishikawa**: (también llamado **diagrama de espina de pescado** o **diagrama causa y efecto**) es un diagrama basado en el modelo causal creado en 1943 y perfeccionado luego por Kaoru Ishikawa que muestra de manera esquemática las posibles causas de un problema o efecto específico.¹² Su finalidad es organizar racionalmente el análisis de un problema prioritario en diferentes tipos de procesos, especialmente los relacionados con la producción industrial más no limitados a ellos.³ Es una de las siete herramientas básicas del control de calidad. Los usos comunes del diagrama de Ishikawa son el diseño de productos y la prevención de defectos de calidad para identificar los posibles factores que causan un efecto general. Cada causa o razón de imperfección es una fuente de variación. Las causas suelen agruparse en categorías principales para identificar y clasificar estas fuentes de variación. (VER VIDEO).



- El **método Delphi** (nombre tomado del oráculo de Delphos) es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método sistemático e interactivo de predicción, que se basa en un grupo de expertos. Es una técnica prospectiva utilizada para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Su objetivo es la consecución de consenso basado en la discusión entre expertos mediante un proceso interactivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que debe contestar cada experto. Una vez analizados los resultados globales, se vuelve a realizar otro cuestionario que deberán contestar los mismos expertos, tras darles a conocer los resultados

obtenidos en la consulta anterior. El proceso puede repetirse varias veces hasta alcanzar cierto nivel de consenso. Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos. (VER VIDEO)



- **Lluvia de ideas:** Como su nombre lo indica, la lluvia de ideas consiste en dejar fluir tormentas de ideas para abordar un problema con una gran cantidad de soluciones creativas. Es una técnica que se utiliza para generar ideas y despertar la creatividad.

Por lo general, las personas o equipos llevan a cabo una lluvia de ideas al principio de los proyectos para poder encontrar soluciones innovadoras a los problemas actuales, pero esta técnica también se puede aplicar siempre que surja la necesidad de obtener nuevas ideas. (VER VIDEO)

- **El pensamiento lateral:** se basa en aplicar la lógica de una forma poco convencional, desde una perspectiva de lógica a la aplicación de un problema para alcanzar una solución diferente y creativa. Este pensamiento no deja de ser racional y lógico.

Edward de Bono emplea el ejemplo del rey Salomón para explicarlo. EL rey Salomón ante la duda de si era el padre de un niño aconsejó cortarlo en dos, aunque esto parece ilógico para un padre, no lo es para un rey que quiere emitir su juicio midiendo las reacciones de quien recibe la orden. Así pues, la lógica en el pensamiento lateral consiste en reemplazar alguna parte del flujo lógico en la forma clásica de solucionar problemas con otra línea lateral del flujo lógico, y vincularlo mediante analogías creativas.

Dicho de otro modo, este pensamiento se encarga del valor del movimiento de nuevas ideas. Asimismo, este pensamiento produce soluciones en las que el problema parece obvio en retrospectiva, confirmando así la lógica inherente a las soluciones del pensamiento lateral.

El pensamiento lateral tiene lugar cuando se plantean cuestiones de por qué las cosas son como son. Un ejemplo, puede ser por qué las alcantarillas de todas las ciudades son redondas y no cuadradas, y la respuesta no es porque son más fáciles de transportar. (VER VIDEO).