

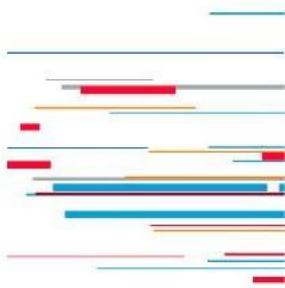
# TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Profesor: Julián Candermo

# Objetivos de la clase

## Conocimientos a incorporar

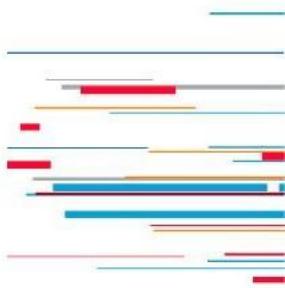
- Como dirigentes una tarea fundamental será la de decidir.
- Entonces ingresaremos al mundo del proceso decisorio de los seres humanos.



# Objetivos de la clase

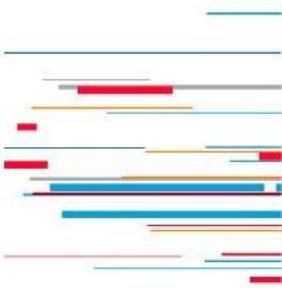
## Evidencia del aprendizaje

- Poder desarrollar los pasos típicos que llevan a una decisión.
- Saber y diferenciar los componentes y “periféricos” del proceso.
- Incorporar estos conceptos al Trabajo final



# ¿Qué es la Toma de Decisiones?

Es el **proceso** de elegir entre diferentes alternativas o cursos de acción disponibles.



Implica evaluar las opciones, considerar las posibles consecuencias de cada una y seleccionar la que se considera más adecuada para lograr un objetivo o resolver un problema.

# Pasos de la Toma de Decisiones

1. IDENTIFICACIÓN de Necesidad/Problemas



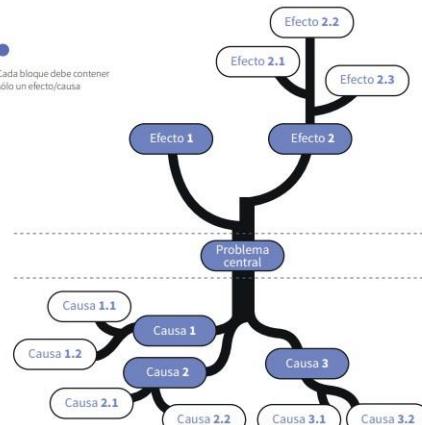
2. ANÁLISIS del Problema



AMFE, AVA,  
Diagrama de Proceso  
Otros

3. RESOLUCIÓN de Problemas

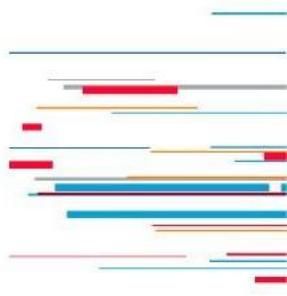
1. Identificar las opciones de solución posible
2. Analizar costos y beneficio de cada opción
3. Tomar la decisión de aplicar la más eficiente para los objetivos organizacionales actuales



# Tipo de Decisiones

Las decisiones pueden variar en complejidad y en la **cantidad de información disponible**, y pueden ser tanto **racionales como emocionales**, dependiendo de los factores involucrados.

Las decisiones pueden ser **estratégicas, operativas o no operativas**, dependiendo del nivel en que se tomen y su impacto en el **corto, mediano o largo plazo**.



# Tipo de Decisiones

## OPERATIVAS

- Mecanismo para diagnosticar su presencia
- Existe solución probada para encararlo

## NO OPERATIVAS

- Alto nivel de imprevisibilidad
- Novedad
- Circunstancias contingentes
- Múltiples soluciones
- Es personal
- Es creativo
- Impulsa el aprendizaje



## OPERATIVAS

- Gestión de inventarios
- Asignación de turnos
- Mantenimiento de equipos
- Ajustes de producción
- Gestión de calidad
- Envíos y logística
- Atención al cliente

## NO OPERATIVAS

- Expansión de mercados
- Fusiones o adquisiciones
- Cambio en la estructura organizativa
- Inversión en tecnología
- Diversificación de productos
- Estrategias de marketing



# Desafíos directivos

Esta clasificación ayuda a determinar cómo abordar cada tipo de problema y cuál es la mejor estrategia para encontrar soluciones.





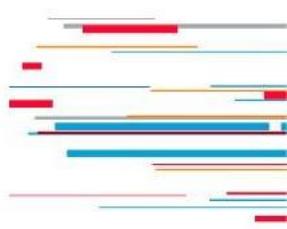
# DESAFÍOS CONOCIDOS CON SOLUCIONES CONOCIDAS

Estos son problemas frecuentes y bien comprendidos, para los cuales existen soluciones probadas.

- **Desafío:** Alta rotación de personal en un departamento.
  - **Solución conocida:** Revisar la política de compensación y beneficios, ofrecer programas de formación y desarrollo, mejorar el ambiente laboral.
- **Desafío:** Disminución en las ventas durante ciertos períodos del año.
  - **Solución conocida:** Lanzar promociones y descuentos estacionales para aumentar las ventas.

# DESAFÍOS CONOCIDOS CON SOLUCIONES NO CONOCIDAS

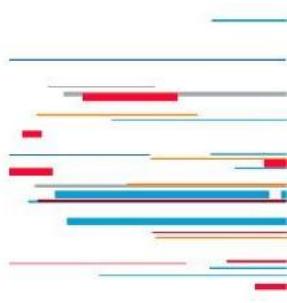
Aquí, el problema es claro, pero aún no se ha identificado la mejor solución, lo que requiere investigación y creatividad.



- **Desafío:** Clientes insatisfechos con el servicio al cliente, pero sin quejas claras sobre qué es lo que falla.
  - **Solución no conocida:** Realizar encuestas detalladas, entrevistas con clientes y análisis de la experiencia del cliente para identificar áreas de mejora.
- **Desafío:** Alta rotación en la dirección de la empresa.
  - **Solución no conocida:** Estudiar las causas profundas (liderazgo, cultura organizacional, estructura) y diseñar un plan de retención y desarrollo ejecutivo.

# DESAFÍOS NO CONOCIDOS CON SOLUCIONES CONOCIDAS

En este caso, los problemas no están claramente identificados, pero una vez que se descubren, se puede aplicar una solución ya conocida.



• **Desafío:** Baja moral entre los empleados, pero las causas no están claras.

- **Solución conocida:** Después de identificar la causa (falta de reconocimiento, exceso de carga laboral, o liderazgo deficiente), se pueden aplicar políticas de reconocimiento, equilibrio entre trabajo y vida personal, y programas de desarrollo profesional.

• **Desafío:** Aumento en los tiempos de entrega de productos.

- **Solución conocida:** Tras identificar la causa (problemas logísticos, en el inventario o en la producción), implementar una solución como la optimización de la cadena de suministro o ajustes en la planificación de producción.

# DESAFÍOS NO CONOCIDOS CON SOLUCIONES NO CONOCIDAS

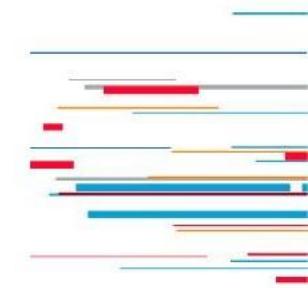
Este es el escenario más incierto, donde tanto el problema como la solución no están claros. Requiere mucha experimentación y creatividad.

• **Desafío:** El mercado cambia rápidamente debido a la entrada de una nueva tecnología y la empresa no sabe cómo adaptarse.

- **Solución no conocida:** Se requiere investigación para entender el impacto de la nueva tecnología, experimentación con nuevas estrategias y flexibilidad para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado.

• **Desafío:** Una crisis reputacional en redes sociales por una situación inesperada, y la empresa no sabe cómo enfrentarla.

- **Solución no conocida:** Involucra la evaluación de la situación, trabajar con equipos de comunicación monitorear la respuesta del público y crear un plan de manejo de crisis que evolucione según el impacto.



# Toma de decisiones



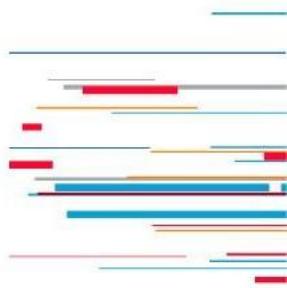
Adam Neumann,  
cofundador y ex  
CEO de We Work



Bruce McArthur,  
asesino serial



Jack Dorsey  
Cofundador y ex  
CEO de Twitter



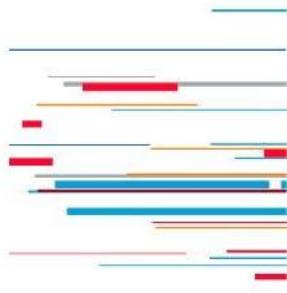
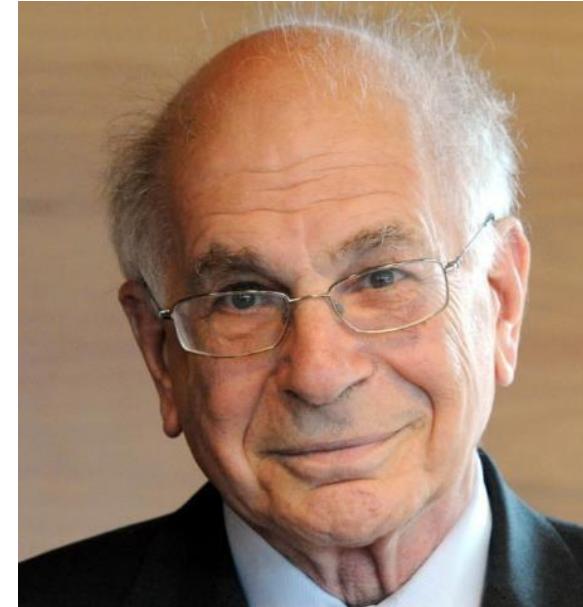
# ¿Cuándo hay una verdadera decisión?

Daniel Kahneman, premio Novel 2002

Las emociones y sesgos cognitivos están detrás de cada decisión. Hasta las más racionales, como una inversión financiera.

Dos formas básicas de pensar:

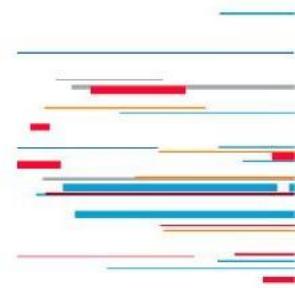
- 1 Rápida, intuitiva y emocional.
- 2 Lenta, analítica y lógica.



# PERCEPCIÓN

Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.

El comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no la realidad en sí. El mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido



UNIVERSIDAD  
**AUSTRAL**

CIENCIAS  
EMPRESARIALES

# Por último

Tener presente.....

## Sesgos

- Exceso de confianza
- Anclaje en la primera información
- Confirmación: percepción subjetiva.
- Disponibilidad de la información.
- Aumento del compromiso.
- Error de aleatoriedad.
- Maldición del ganador.
- Restrospectiva



# Muchas gracias.

Profesor: Julián Candermo