



# TOMA DE DECISIONES

**CLAVE: MIS 309**

**PROFESOR: M.C. ALEJANDRO GUTIÉRREZ DÍAZ**

# **TOMA DE DECISIONES**

# **CLAVE-MIS 309**

## **TEMAS Y SUBTEMAS:**

### **1. VISIÓN GENERAL**

- 1.1 Tipos de Problemas.**
- 1.2 La importancia de elegir una técnica.**
- 1.3 Barreras personales para trabajar problemas.**
- 1.4 Barreras organizacionales para trabajar con problemas**

### **2. LA PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

- 2.1 Fase de diagnóstico.**
- 2.2 Fase de planificación.**
- 2.3 Fase de preparación**
- 2.4 Fase de implantación y retroalimentación.**

### **3. APROVECHANDO CONSTRUCTIVAMENTE LAS DIFERENCIAS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: LA GESTIÓN DE CONFLICTOS**

- 3.1 Las diferencias entre personas. Definición de conflicto.**
- 3.2 Obstáculos en los problemas con personas.**
- 3.3 Mejorar habilidades para gestionar conflictos.**
- 3.4 La comunicación asertiva como punto de encuentro.**
- 3.5 La importancia de la negociación.**
- 3.6 Estilos para gestionar las diferencias entre personas.**

### **4. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

- 4.1 Detectar causas.**
- 4.2 Identificar los objetivos y ponerlos a prueba.**
- 4.3 Claves para generar alternativas eficaces y adaptadas al problema.**
- 4.4 Transacciones: encontrar y eliminar alternativas dominadas.**

## **5. META- COMPETENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

- 5.1 El vehículo para convertir a la empresa en una organización que aprende.**
- 5.2 La inteligencia emocional: desarrollando el dominio personal.**
- 5.3 Superando el problemas de la fragmentación en la empresa.**
- 5.4 Herramientas de comunicación On-Line**

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Hoch, Stephen. Toma de decisiones según Wharton, Ed. John Wiley & Sons, 2002
2. Córdoba Bueno, Miguel, Metodología para la toma de decisiones, ED. Delta Publicaciones Universitarias, 2004
3. Benavent Oltra, José; Bayarri Roig, Francisco; et al. ,ED. Tirant Lo Blanch. 2002

## TEMA 1. VISIÓN GENERAL

### 1.1 Tipos de Problemas.

### 1.2 La importancia de elegir una técnica.

### 1.3 Barreras personales para trabajar problemas.

### 1.4 Barreras organizacionales para trabajar con problemas

## Introducción

La **toma de decisiones** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. **En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.**

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

***Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión.***  
***Harry S. Truman***

La Toma de Decisiones es entonces el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

Funciones administrativas dentro de la organización al tomar decisiones:  
La Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión".

## 1.1 Tipos de Problemas.

Existen varias formas de identificar a los problemas, como son:

a.- Por la orientación al problema,

8La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
- Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

- Creer que son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

b.- Por su forma los Tipos de problemas son:

- Teóricos. Cuyo propósito es generar nuevos conocimientos.
- Prácticos. Con objetivos destinados al progreso.
- Teórico-prácticos. Para obtener información desconocida en la solución de problemas de la práctica

c.- Por su enunciado del problema.

Se manejan dos formas de enunciar el problema de investigación:

1) interrogativo y

2) declarativo.

Si bien debe quedar en claro que los objetivos *interrogativos* –en forma de pregunta—son menos prácticos y claros.

- *Interrogativo*. Se expresa a través de una pregunta; por ejemplo: ¿Cómo influye la calidad de la atención de enfermería si se utiliza un sistema informático de administración Hospital X.?
- *Declarativo*. Se expresa a manera de propósito. El estudio pretende mostrar la el estado obsolescencia del Sistema de Administración Informático de enfermería en la recuperación del estado de salud de los pacientes del Hospital X.

d) Otra clasificación puede ser en tres tipos de problemas (razonamiento, dificultad y conflicto)

Los problemas pueden clasificarse de muy distintas maneras. Algunos autores distinguen tres tipos de problemas.

1. **Los problemas de razonamiento**, en donde lo importante es el uso de la lógica y sus operaciones de ordenación y de inferencia. Ejemplo: resuelva la siguiente ecuación:  $X + 23 - 3 = 0$

2. **Los problemas de dificultades**. En este caso sabemos que la respuesta a un problema pero tenemos oposición o dificultad para ejecutarla. Por ejemplo, queremos ciar vuelta a un tornillo y éste no avanza.

3. **Los problemas de conflictos**. Son problemas que tenemos por la oposición de la voluntad de los demás, ya sea porque no nos entienden o porque se opongan con animosidad a nuestros proyectos. El aspecto emocional, en este tipo de problemas juega un papel importante. Y además puede traer como consecuencia una discrepancia.

Los problemas también pueden clasificarse en **convergentes** y **divergentes**

1. Los **problemas convergentes**, tienen una solución única o un conjunto de soluciones definidas, por ejemplo, resolver una ecuación, concluir un razonamiento formal, encontrar una definición en un diccionario, contestar algo de memoria.

2. Los **problemas divergentes** tienen un número indeterminado de respuestas posibles que dependen de la creatividad de la persona, por ejemplo: ¿Cómo hacer una buena publicidad para unos nuevos chocolates en barra?, ¿Cuántas formas puedo sacar de una moneda que cayó en un pozo?

Así como los problemas se clasifican por su tipo, las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir.

### **Decisiones programadas**

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama **decisiones estructuradas**. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes.

Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir que hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría



mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

### **Decisiones no programadas**

También denominadas **no estructuradas**, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasó, como mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas. Un ejemplo de Nike sería cómo diseñar y comercializar calzado para baloncesto, más moderno y avanzado.

## **1.2 La importancia de elegir una técnica.**

Para la Toma de Decisiones existen un gran número de técnicas, las cuales tienen ventajas unas sobre otras para casos particulares, pero en general todas ellas se basan en los mismos principios y se diferencian solo en algunos detalles de forma.

Hay modelos clásicos de cómo se toman las decisiones y veremos un esquema básico de resolución de problemas que plantea como hacerlo de forma efectiva.

Por supuesto que en la práctica no se puede olvidar nunca que las personas no nacieron para ajustarse a los modelos y que hay que determinar un proceso para tomar decisiones, teniendo en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de aprendizaje, y es el análisis del método particular para resolver problemas lo que nos va a permitir tomar la mejor Decisión.

La toma de decisiones consiste en encontrar una técnica adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos.

Una vez que se ha detectado un problema, real, imaginario, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a él, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema. Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente.

Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar el problema.

Descrito así, el modelo de toma de decisiones puede aplicarse a cualquier situación en la que hagamos un plan para afrontarla y no solamente a las situaciones problemáticas. La preocupación es de preparar el curso de acción y puede estar asociada a situaciones que nos causan ansiedad, a cualquier problema que queramos resolver o cualquier acción creativa que queramos desarrollar de forma controlada. En este sentido, habría que analizar si preocuparse en tareas que no son problemáticas.

Dado que las Decisiones son tomadas por personas y para evitar que estas sean el producto solamente del estado de ánimo del responsable y no se analicen todas las posibles alternativas es indispensable establecer un método práctico para la toma de decisiones.

“Si no se trata de que la imaginación desvaríe, sino de que componga bajo la vigilancia de la razón, tiene que haber algo completamente seguro...: la posibilidad del objeto mismo. Entonces es lícito, por lo que hace a la realidad del objeto, atenerse a la mera opinión, la cual, para no ser arbitraria, ha de vincularse, como fundamento explicativo, con lo realmente dado y, por lo tanto, cierto; entonces se llama hipótesis.” (Emmanuel Kant)

La idea de contar con un método o técnica para la Toma de Decisiones es evitar el que estas sean producto de razones- intuitivas y heurísticas.

Es importante también recalcar que toda actividad en una empresa que este sujeta a la selección de dos o más alternativas, debe sujetarse a la aplicación de un método establecido para decidir cuál alternativa y no solo pensar que son solo para la “alta dirección”.

### **1.3 Barreras personales para trabajar problemas.**

Barreras para la toma de decisiones efectivas,

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores.

Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos.

¿Por qué la gente no participa automáticamente en esos procesos racionales?

Resulta más sencillo descuidarlos o ejecutarlos en forma inadecuada.

Quizás el problema no se haya definido bien, o las metas no se hayan identificado con precisión.

Quizás no se generen suficientes soluciones, o quizás se les evalúe en forma incompleta. Es posible que se haga una elección que satisfaga y no que maximice. La implementación pudo ser planeada o ejecutada, o quizás, el monitoreo fue inadecuado o inexistente. Además de que las decisiones son influidas por prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales.

Prejuicios psicológicos:

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad

objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.

**Ilusión de control:** es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

**Los efectos de perspectiva:** se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.

En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización. Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los déficits presupuestarios gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura urbana decadente.

Muy por el contrario, de las organizaciones que dan gran valor a las consideraciones de largo plazo para la toma de decisiones, podemos citar a los japoneses quienes son reconocidos por el éxito de sus organizaciones.

**Presiones de tiempo:** en el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso.

Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.

¿Cómo pueden los gerentes tomar decisiones con rapidez? Del ejemplo norteamericano, podríamos mencionar la falta de análisis exigente (no ser demasiado vigilante), suprimir el conflicto y tomar decisiones por cuenta propia sin consultar a otros gerentes. Esta forma puede acelerar la toma de decisión pero reduce la calidad de ésta.

¿Es posible que los gerentes tomen decisiones oportunas y de calidad estando bajo presión? Si tomamos como referencia el ejemplo de las compañías de microcomputadoras (una compañía de alta tecnología y gran velocidad de avance), se mostraron algunas diferencias importantes entre las compañías de acción rápida y lenta. Las primeras tuvieron ventajas competitivas importantes, sin sacrificar la calidad de sus decisiones.

¿Qué tácticas emplean en este caso las compañías de microcomputadoras?

- En lugar de planear a largo plazo y con información futurista, trabajan con información actual o lo que también es denominado información de tiempo real, lo que no genera retrasos.
- Son involucradas las personas más eficaces y eficientes para la toma de decisión, dentro de la organización. Se basan en personas expertas en la materia y de mucha confianza, lo que les permite actuar con seguridad y rapidez. Valoran las distintas opiniones, estando consientes de que cuando las diferencias no se resuelven, deben optar por la decisión final del jefe.

## **1.4 Barreras organizacionales para trabajar con problemas**

Implicaciones organizacionales

**1:** Pocas empresas tienen identificados de forma explícita su razón de ser, sus valores y las metas que persiguen en el largo plazo.

**2:** Pocas organizaciones tienen una estrategia competitiva de forma explícita que sea ampliamente conocida por el personal.

**3:** Los gerentes tienen un alto sentido de responsabilidad por los resultados de su comportamiento individual. Los empleados no sienten una responsabilidad directa y le atribuyen los resultados a factores externos.

**4:** Los gerentes en su mayoría no definen objetivos participativos y no le dedican tiempo a motivar a sus empleados

**5:** Los gerentes son por lo general desconfiados y centralizan la información y la toma de decisiones.

**6:** Los empresarios buscan reducir la incertidumbre internamente a través de sistemas de autorización y control. Los empleados trabajan en un entorno de cumplimiento pero no de compromiso

**7:** El rol gerencial se ve como masculino, valorando las características de independencia y agresividad. Hay diferencias de género.

**8:** Los gerentes están concentrados en las tareas del día a día.

**9:** Los gerentes en su relación con subordinados prefieren una alta distancia de poder

**10:** La cultura organizacional descrita puede ser un enorme impedimento para que las organizaciones puedan adaptarse y enfrentar de forma exitosa los nuevos retos de competitividad, globalización y colaboración que enfrentan actualmente.

## **Cuatro barreras organizacionales**

### **1. Barreras Verticales: Entre niveles jerárquicos y rangos**

Estas barreras tienen las siguientes características:

- Toma de decisiones demasiado lenta
- Rigidez en “sistemas” tradicionales: “Siempre hemos hecho las cosas así”
- Alineación de los clientes
- Frustración

### **2. Barreras Horizontales: Entre divisiones funcionales y disciplinas**

Estas barreras tienen las siguientes características:

- Ciclos de producción e innovación lentos
- Localitis, antagonismo entre partes
- Falta de enfoque organizacional
- Múltiples llegadas a los clientes

### 3. Barreras Externas: Entre la organización sus proveedores y sus clientes

Estas barreras tienen las siguientes características:

- Desarrollar la integración de la cadena de suministro y atención al cliente como ventaja competitiva
- Responder adecuadamente y rápidamente a las necesidades del cliente
- Integrar de mejor manera la cadena de suministros
- Necesidad de mayor velocidad
- Reducir costos de comunicación

### 4. Barreras Geográficas: Entre países, culturas y mercados

Estas barreras tienen las siguientes características:

- Supervivencia competitiva
- Distribución de costos
- Nuevos mercados
- Mayor participación de mercado
- Mejor y mayor servicio a nuestros clientes
- Efecto domino