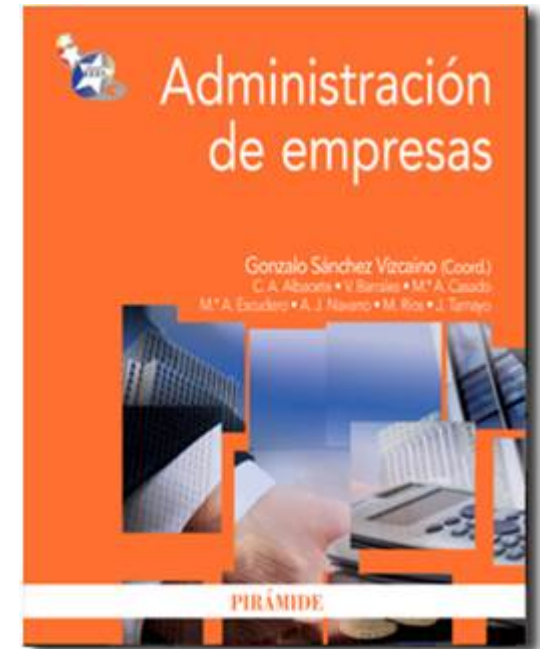


5 Toma de decisiones



Objetivos

- Comprender la importancia de la toma de decisiones como función continua.
- Conocer y describir los tipos de decisiones en el ámbito administrativo.
- Analizar los diferentes esquemas de pensamiento y acción en el proceso de toma de decisiones.
- Comparar las ventajas e inconvenientes de la toma de decisiones en grupo respecto a la individual.
- Aplicar los conocimientos adquiridos para identificar y valorar distintas situaciones reales de toma de decisiones en el ámbito empresarial.

Índice del tema

- Concepto de decisión y tipos de decisiones en la administración:
 - Decisiones programadas y no programadas.
 - Decisiones estratégicas, administrativas y operativas.
- El modelo racional de toma de decisiones o modelo de optimización:
 - El proceso racional de toma de decisiones.
 - Supuestos del modelo racional.
- El modelo de racionalidad limitada o satisfactorio.
- Otros modelos para la toma de decisiones:
 - El modelo de favorito implícito.
 - La intuición y la toma de decisiones.
- Diferencias individuales en la toma de decisiones.
- Toma de decisiones en grupo.

Concepto de decisión y tipos de decisiones en la administración



- Proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos.

► Elementos del proceso de decisión:

1. Formulación del problema.
2. Solución del problema.

Concepto de decisión y tipos de decisiones en la administración

- Decisiones programadas y no programadas (tipología según la naturaleza del problema):

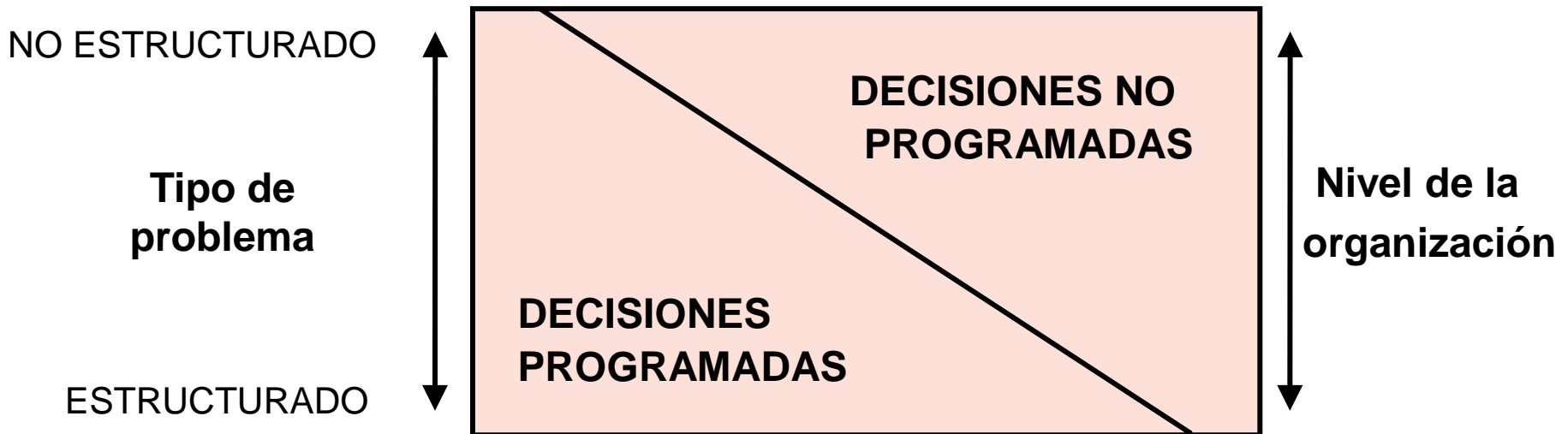
Programadas	No programadas
Rutinarias	Únicas
Recurrentes	Son soluciones a medida
Información completa	Información ambigua o incompleta
Problemas estructurados	Problemas no estructurados

Tipos de decisiones en la administración

Tipo de asunto	Tipo de problema	Tipos de decisión
<p>ASUNTOS RUTINARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problema conocido • Información completa 	<p>PROBLEMAS BIEN ESTRUCTURADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directos • Familiares • Definidos 	<p>Decisión programada</p> <p>Son decisiones repetitivas, rutinarias, para las que existe un método definido para enfrentarlas y tomarlas.</p>
	<p>Por ejemplo: Queja de un cliente ante una comida fría.</p> <p>Existe un procedimiento para cambiar dicha comida y pedir disculpas</p>	
<p>ASUNTOS NO RUTINARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información ambigua o incompleta • Nuevo, poco común 	<p>PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo • Información ambigua o incompleta. 	<p>Decisión no programada</p> <p>Son decisiones únicas y no suelen haberse llevado a cabo con anterioridad. No existe una solución o decisión instantánea y ya probada con éxito</p>
	<p>P. ej. Una cadena hotelera que debe decidir la zona del planeta donde realizar su expansión internacional.</p> <p>Los altos directivos de la cadena hotelera tendrán que estudiar detenidamente el entorno de cada zona y sus oportunidades y amenazas para elegir su mejor estrategia de internacionalización</p>	

Concepto de decisión y tipos de decisiones en la administración

- Decisiones programadas y no programadas y su relación con los niveles directivos:



Fuente: Robbins y Coulter (2006)

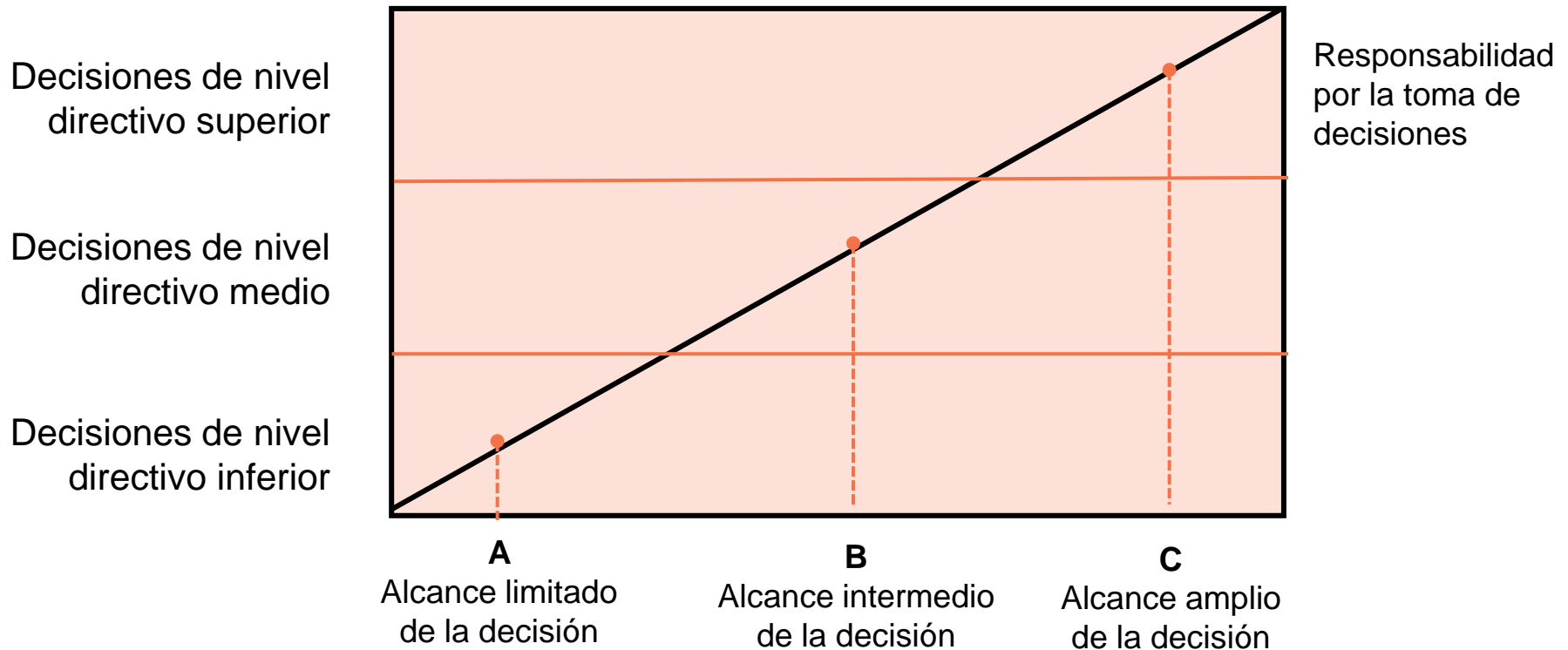
Concepto de decisión y tipos de decisiones en la administración

- Decisiones estratégicas, administrativas y operativas (tipología según el alcance de la decisión)

Decisiones operativas	Decisiones administrativas: coordinativas	Decisiones administrativas: excepción	Decisiones estratégicas
<ul style="list-style-type: none">• Carácter rutinario.• Se vinculan a problemas estructurados.• Se vinculan a las actividades del flujo de operaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Orientan y coordinan las decisiones operativas.• Se orientan al funcionamiento de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Implican el diseño de una solución a medida para situaciones concretas.	<ul style="list-style-type: none">• Afectan a la organización en su conjunto.• Son decisiones complejas.• Son las menos rutinarias de todas.

Concepto de decisión y tipos de decisiones en la administración

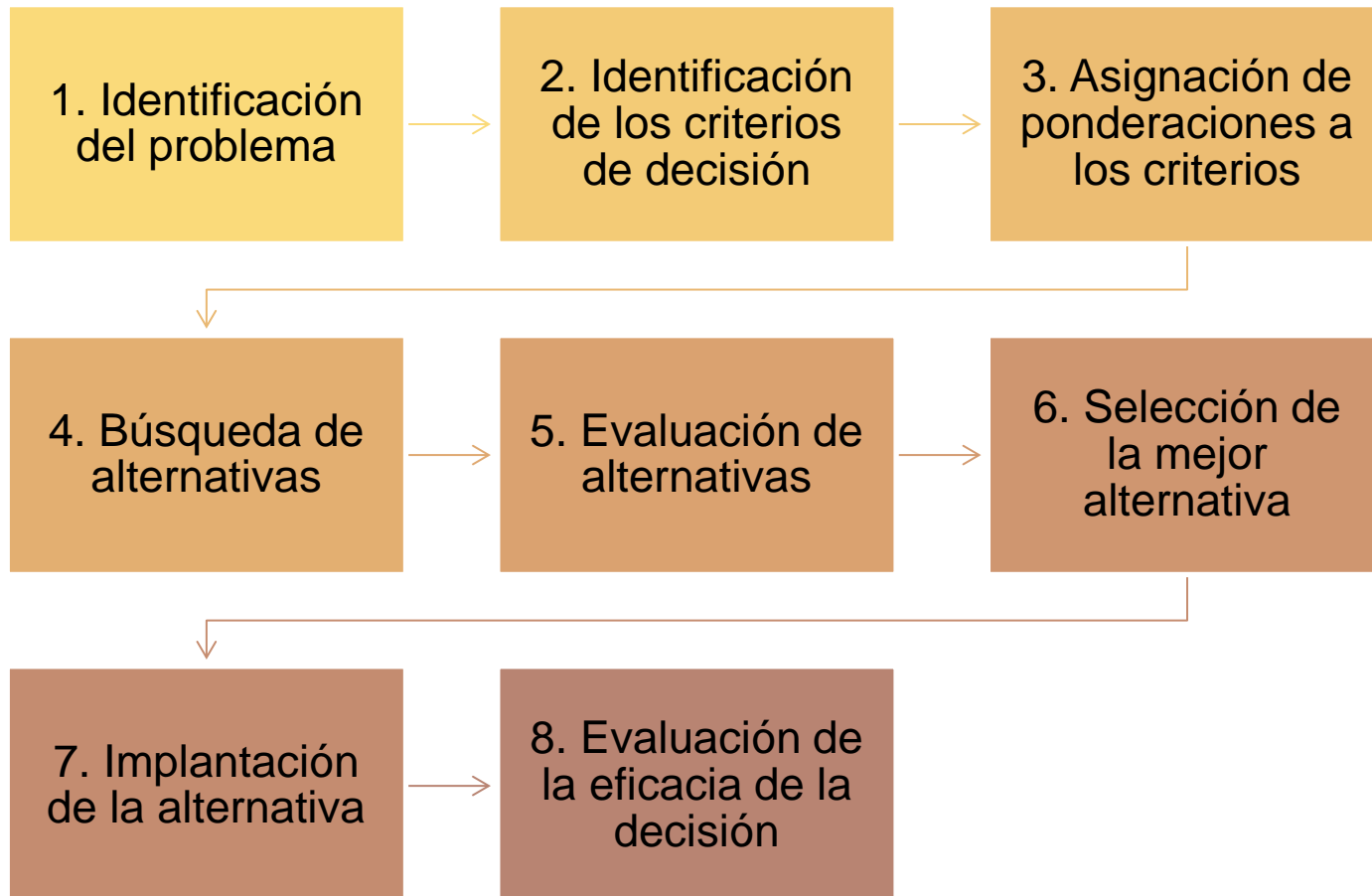
- Decisiones estratégicas, administrativas y operativas y su relación con los niveles directivos:



Fuente: Certo (2001)

El modelo racional de toma de decisiones o modelo de optimización

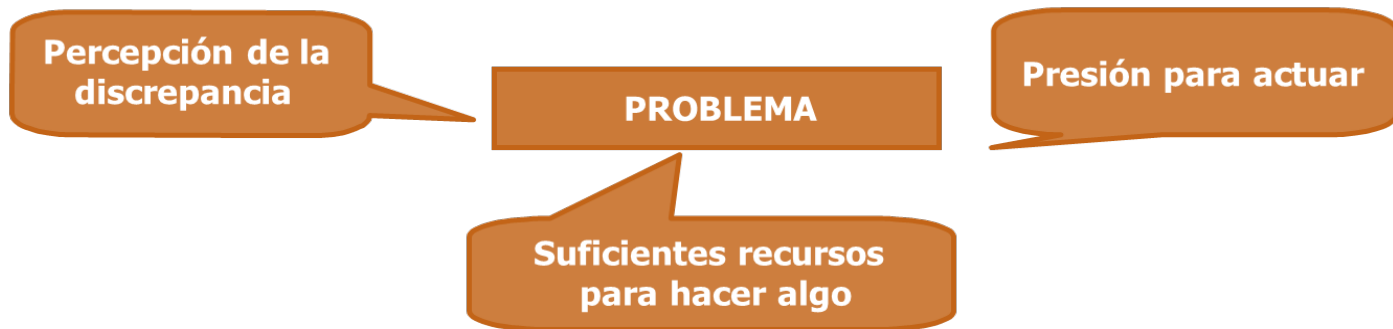
- El proceso racional de toma de decisiones:



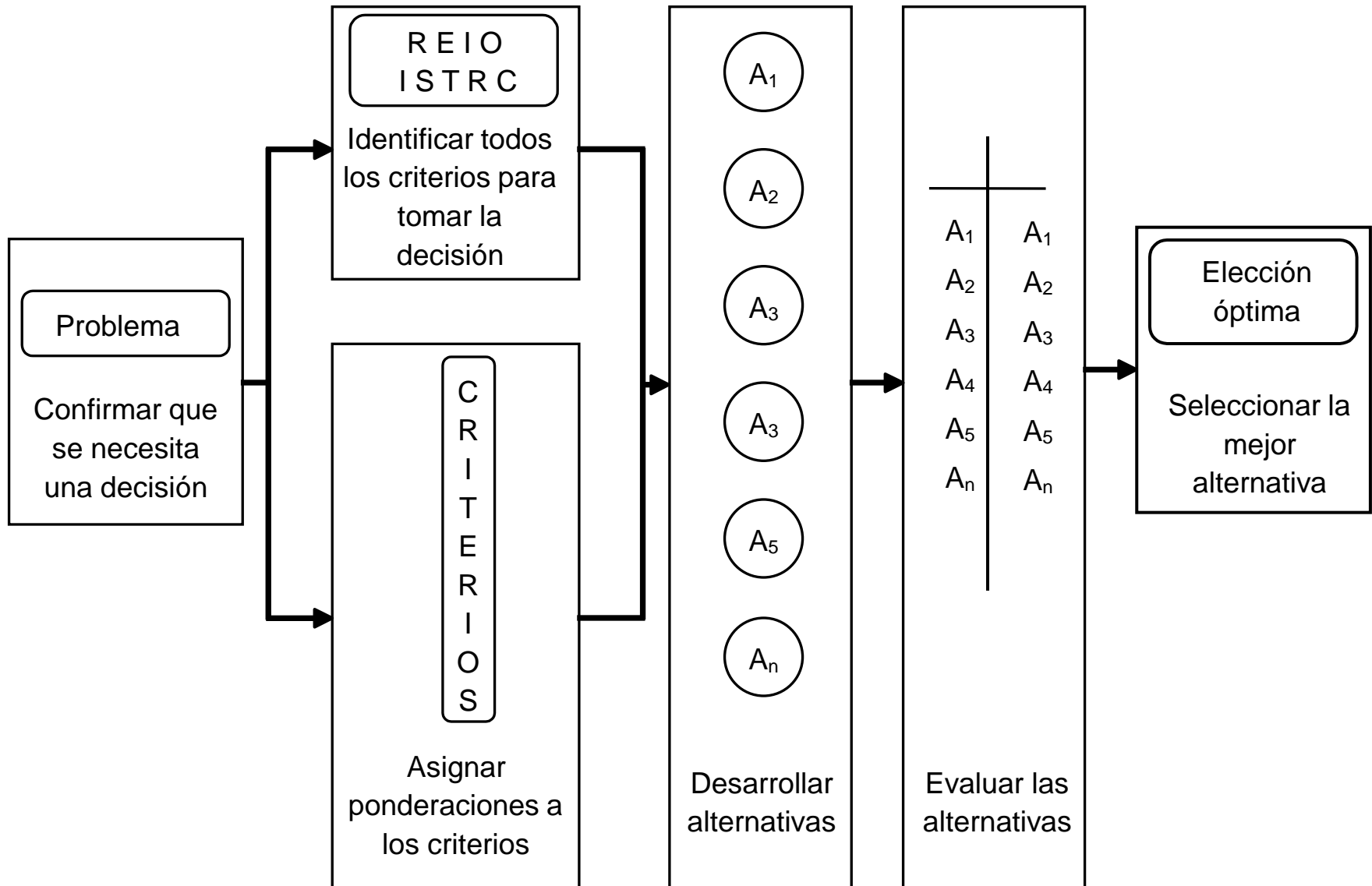
Factores que influyen en la percepción de un problema



Elementos necesarios para que se inicie el proceso de decisión



El modelo racional de toma de decisiones



El modelo racional de toma de decisiones o modelo de optimización

- Supuestos del modelo racional:

El problema está claro y no presenta ambigüedades

Hay un objetivo simple y bien definido que todas las partes comparten

Está disponible una información completa sobre los criterios de decisión

Se conocen todas las alternativas y consecuencias

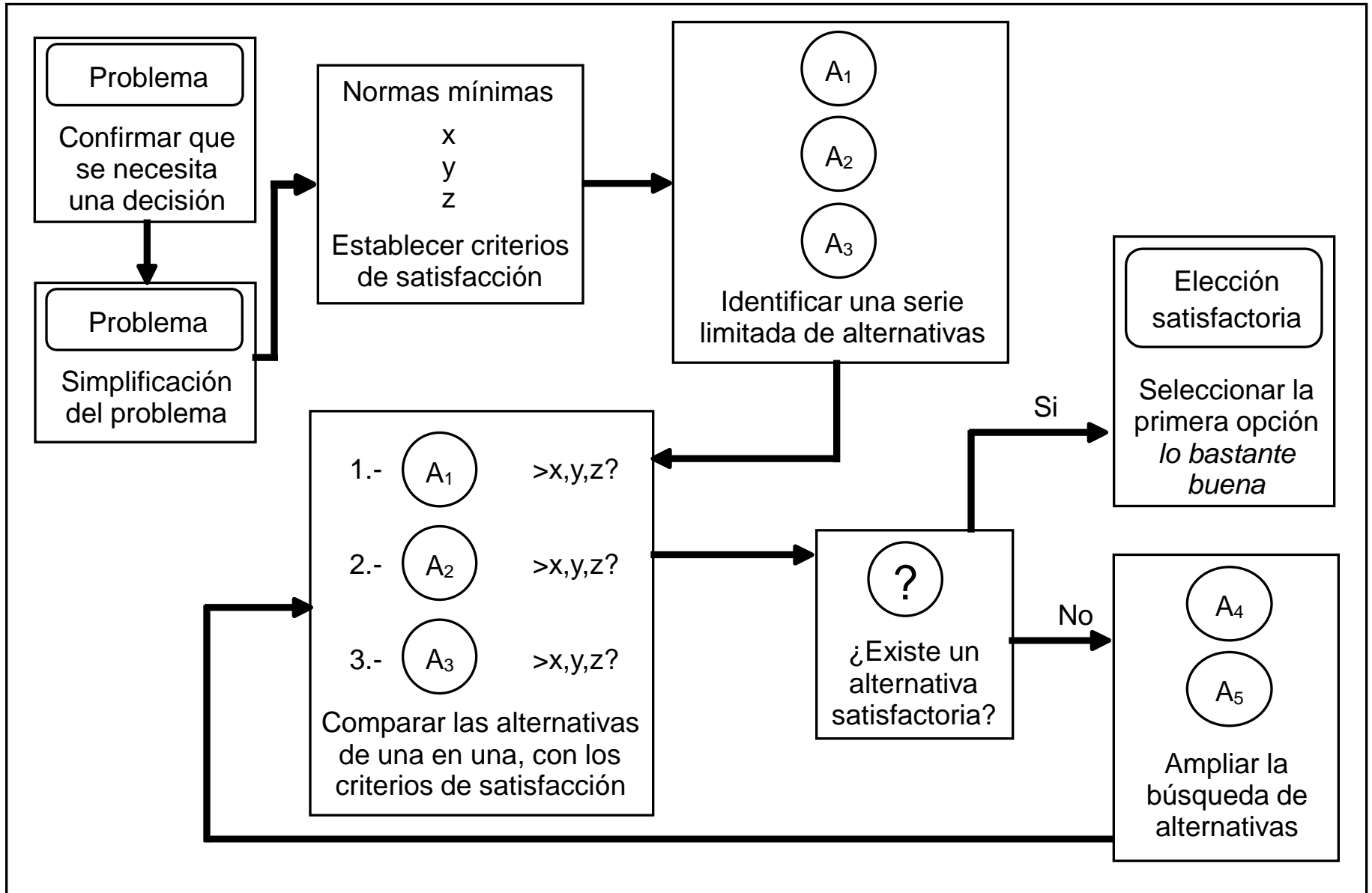
Se pueden valorar los criterios y alternativas según su importancia

Los criterios de decisión son constantes y sus ponderaciones estables en el tiempo

No existen restricciones de tiempo y coste que afecten a la decisión

La solución de la decisión maximizará el beneficio económico

Modelo de racionalidad limitada o satisfactorio



El modelo de racionalidad limitada o satisfactorio

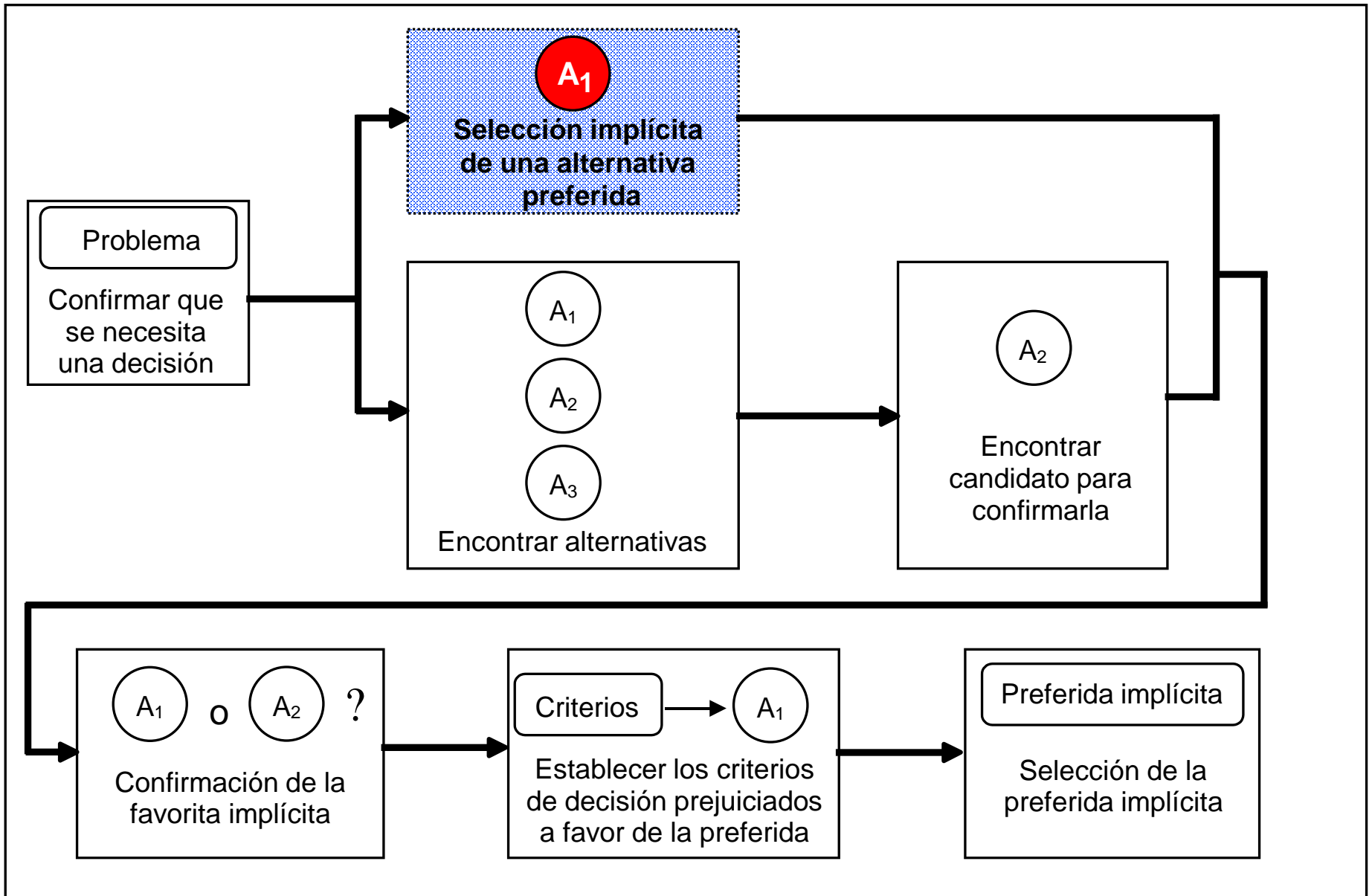
- La esencia del modelo es que, ante los problemas complejos, el sujeto decisor responde reduciéndolos a un grado que le permite entenderlo con facilidad.
- Funcionamiento del modelo:
 - Identificación del problema.
 - Búsqueda de criterios no exhaustiva.
 - Identificación de las opciones o alternativas más evidentes.
 - Revisión de las alternativas (no extensa):
 - Se comienza por aquellas que difieren un poco de la opción que está vigente.
 - Se detiene cuando identifica una satisfactoria (satisfactoria y suficiente), es decir, se conforma con la primera solución que sea lo “bastante buena”, en lugar de seguir buscando la óptima.
- En este modelo el orden en que se colocan las alternativas va a ser fundamental para determinar la alternativa que será elegida.

Otros modelos para la toma de decisiones

- El modelo de favorito implícito.
- La intuición y la toma de decisiones.



Modelo favorito implícito

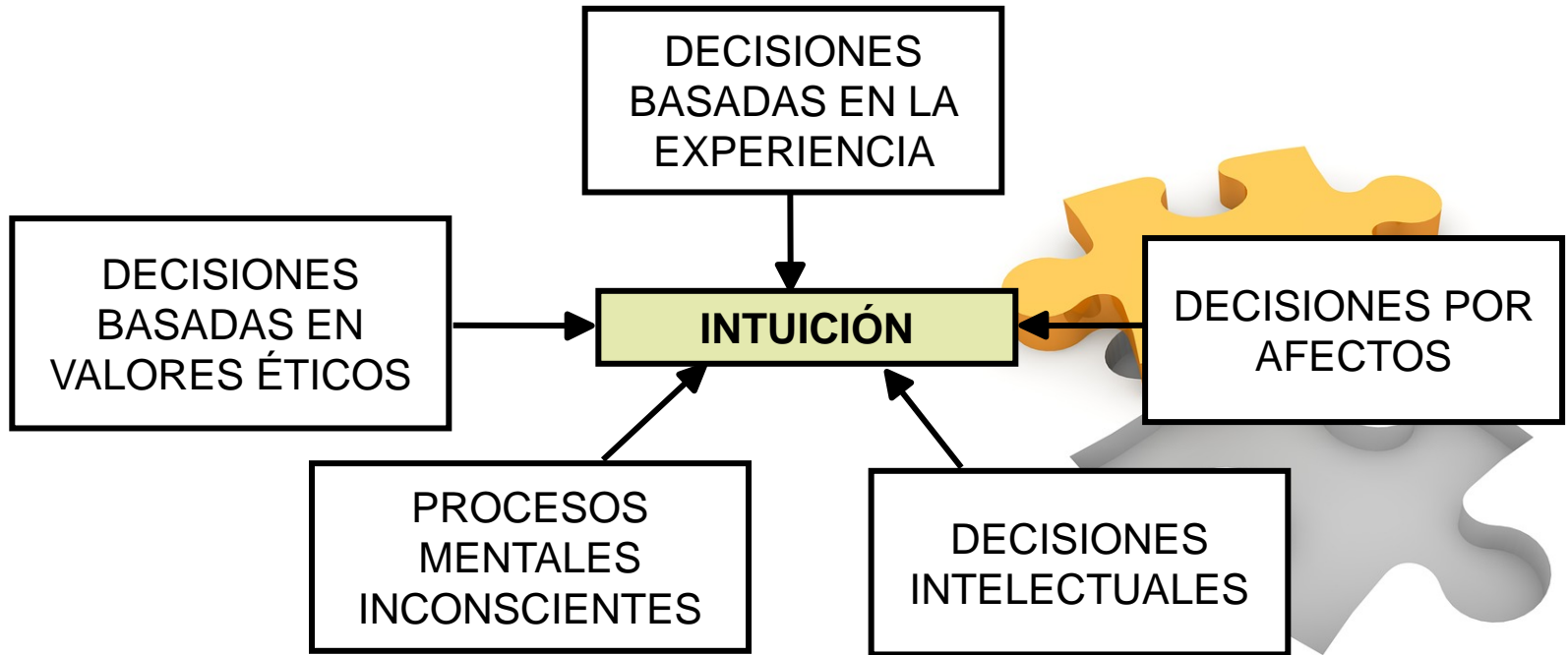


Otros modelos para la toma de decisiones: modelo favorito implícito

- Supone que los individuos resuelven los problemas complejos simplificando el proceso.
- La simplificación está en que no se entra en la difícil etapa de la evaluación de alternativas para tomar la decisión hasta que una de las alternativas se identifica como “favorita” implícita.
- El proceso de decisión se convierte en un esfuerzo por reforzar la decisión (favorita implícita).
- Funcionamiento del modelo:
 - Se identifica el problema.
 - Identificación de la alternativa que se prefiere (normalmente no se es consciente de que se ha encontrado la opción preferida).
 - Generación de más alternativas (para dar apariencia de objetividad).
 - Inicio del proceso de confirmación:
 - La serie de alternativas se reducirá a dos:
 - La opción aspirante a la selección y
 - la opción aspirante a la confirmación.
 - A estas alturas, ha establecido los criterios y las ponderaciones de decisión.
 - La evaluación confirma a la aspirante a la selección.

Otros modelos para la toma de decisiones: modelo intuitivo

- La intuición y la toma de decisiones
 - Cada vez se acepta más que recurrir a la intuición puede mejorar la calidad de las decisiones.
 - Intuición. Proceso inconsciente producto de una experiencia depurada.



Fuente: Robbins y Coulter (2006)

Otros modelos para la toma de decisiones: modelo intuitivo

- Este modelo y el racional son complementarios.
- Cuando se recurre a la intuición se pueden seguir dos caminos:
 - Usar la intuición al principio. En estos casos el sujeto decisor sistemáticamente trata de no analizar el problema y, en cambio, libera su intuición. La idea es generar posibilidades desusadas y opciones que, por regla general, no surgirían del análisis de los datos del pasado ni de la manera tradicional de hacer las cosas.
 - Usar la intuición al final. Una vez utilizado el análisis racional para identificar y asignar ponderaciones a los criterios de decisión, así como para desarrollar y evaluar alternativas, el sujeto decisor prescinde del proceso analítico y “deja descansar” su decisión en la intuición antes de tomar la decisión final.
- Las personas que usan la intuición no suelen reconocerlo. Como se supone que el análisis racional es más deseable, en términos sociales, la capacidad intuitiva se suele disfrazar o incluso ocultar.

Diferencias individuales en la toma de decisiones

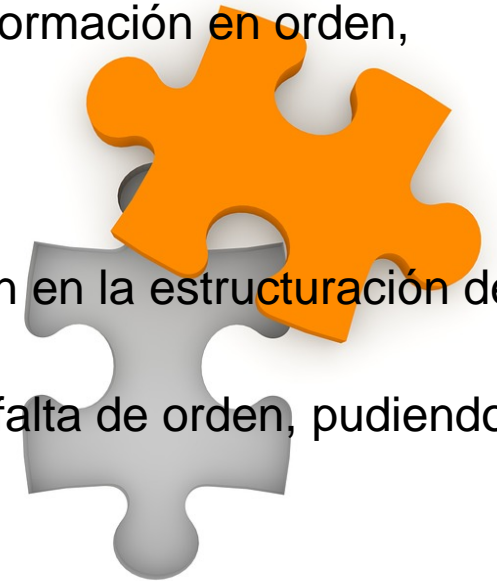
- **Valores.** Proporcionan guías que una persona puede utilizar cuando se enfrenta a situaciones en las que debe hacer una selección. Los valores se adquieren en las primeras etapas de la vida y son una parte esencial del pensamiento del individuo. Influyen antes, durante y al llevar a cabo la decisión.
- **Personalidad.** Ésta se encuentra afectada por: las actitudes, creencias, necesidades, estatus social, la inteligencia o el sexo. La personalidad afecta a la toma de decisiones.
- **Propensión al riesgo.** Es muy diferente entre quienes toman decisiones:
 - Los optimistas considerarán que todos los posibles resultados serán favorables.
 - Una persona con poca aversión al riesgo actúa de forma distinta a aquella que tiene gran aversión al riesgo.
 - Muchas personas están dispuestas a asumir posiciones de mayor riesgo si forman parte de un grupo que si lo hicieran de manera individual: Riesgo compartido.

Diferencias individuales en la toma de decisiones

- **Potencial de disonancia (disonancia cognitiva).**
 - Tradicionalmente los estudios se han centrado en lo que ocurre antes y durante el proceso de toma de decisiones.
 - Recientemente, han comenzado a centrarse en lo que ocurre tras la decisión.
- **La disonancia cognitiva es la ansiedad que aparece después de una decisión. El resultado de este proceso es que la persona que decide tiene dudas sobre la decisión efectuada.**
- El grado de angustia puede aumentar si:
 - La decisión es importante (desde un punto de vista psicológico o financiero).
 - Hay alternativas que no han sido consideradas, con características favorables.
- La forma de reducir el potencial de disonancia es admitiendo que se ha cometido un error.
- Aquellos que no admiten el error intensifican el compromiso:
 - Buscando información que apoye su decisión.
 - Distorsionando la información de forma que apoye su decisión.
 - Menospreciando las alternativas no seleccionadas.
 - Minimizando los aspectos negativos de su decisión y exagerando los positivos.

Diferencias individuales en la toma de decisiones

- Los estilos de toma de decisiones dependen de:
 - **La forma de pensar:**
 - **Los racionales y lógicos.** Estudian la información de manera sistemática antes de decidir.
 - **Los intuitivos y creativos.** No procesan la información en orden, prefieren verla en su conjunto.
 - **La tolerancia a la ambigüedad:**
 - **Poca tolerancia.** Necesitan constancia y orden en la estructuración de la información.
 - **Mayor tolerancia.** Aceptan mejor el caos y la falta de orden, pudiendo procesar muchas ideas al mismo tiempo.



Diferencias individuales en la toma de decisiones

Mucha

Tolerancia a la ambigüedad

Poca

ESTILO ANALÍTICO:
Directivos que quieren más información antes de tomar una decisión. Tienen gran capacidad para orientarse a situaciones únicas.

ESTILO CONCEPTUAL:
Directivos que tienen perspectivas muy amplias y buscan gran variedad de alternativas. Se orientan al L/P y son buenos para encontrar soluciones creativas.

ESTILO DIRECTIVO:
Directivos eficientes y lógicos que toman decisiones rápidas y centradas en el c/p. Recurren a una cantidad mínima de información y evalúan poco las alternativas.

ESTILO CONDUCTUAL:
Trabajan bien con los demás. Se interesan por los logros de los otros y aceptan sugerencias. Evitan conflictos. Es importante para este estilo la aceptación de los demás.

Racional

Intuitiva

Forma de pensar

Toma de decisiones en grupo

- Consecuencias de la toma de decisiones en grupo:
 - Mentalidad de grupo.
 - Giro de grupo.
- Generación de ideas y técnicas para la toma de decisiones en grupo:
 - Tormenta de ideas.
 - Técnica del grupo nominal.
 - Técnica Delphi.



Toma de decisiones en grupo

Ventajas de los grupos (desventajas de la individual)

- Más conocimientos e información más completa.
- Más variedad de opiniones.
- Más aceptación de una solución.
- Más legitimidad.

Desventajas de los grupos (ventajas de la individual)

- Utilizan más tiempo.
- Presiones para adaptarse.
- Dominio de unos cuantos.
- Responsabilidad ambigua.

Fuente: Sánchez et al (2011)



Medidas de eficacia y eficiencia en la toma de decisiones

	INDIVIDUAL	GRUPO
	EFICACIA	
EXACTITUD		Mayor
VELOCIDAD	Mayor	
CREATIVIDAD		Mayor
ACEPTACIÓN		Mayor
	EFICIENCIA	
	Mayor, excepto cuando una sola persona tiene que reunir información muy variadas	

Toma de decisiones en grupo: consecuencias

- **Mentalidad de grupo.** Aparece cuando la presión para adaptarse al grupo impide que se evalúen de forma crítica las opiniones raras, minoritarias o poco populares. Síntomas:
 - Los miembros del grupo buscan argumentos racionales para justificar sus opiniones, aunque la evidencia muestre lo contrario.
 - Se presiona a quienes manifiestan alguna duda sobre la opinión del grupo o que cuestionan la validez de los argumentos de la alternativa que tiene un apoyo mayoritario en el grupo.
 - Quienes tienen dudas o puntos de vista distintos no quieren desviarse del aparente consenso y guardan silencio.
- **Giro de grupo.** Aparece cuando los miembros tienden a adoptar posiciones distintas a las que asumirían individualmente.
 - Giro hacia posiciones arriesgadas. Explicaciones:
 - La discusión hace que se produzca mayor familiaridad entre los miembros. Van sintiéndose más cómodos a la vez que más atrevidos.
 - La sociedad considera el riesgo como algo valioso.
 - En el grupo se reparte y se diluye la responsabilidad.

Toma de decisiones en grupo: tormenta de ideas

- Proceso para generar ideas.
- Esta técnica pretende superar las presiones que entorpecen el desarrollo de alternativas creativas.
- Funcionamiento:
 - El líder del grupo enuncia el problema y a continuación los miembros enuncian el máximo número de alternativas en un lapso de tiempo determinado.
 - Ninguna idea es demasiado ridícula. Se alienta a los miembros del grupo a que exterioricen cualquier idea aunque sea extremista o parezca fuera de lugar.
 - Cada idea presentada pertenece al grupo, no a la persona que la declara. De este modo los miembros del grupo pueden utilizar y elaborar nuevas ideas basadas en las de los demás.
 - Ninguna idea debe ser criticada. El propósito de la sesión es generar ideas y no evaluarlas.

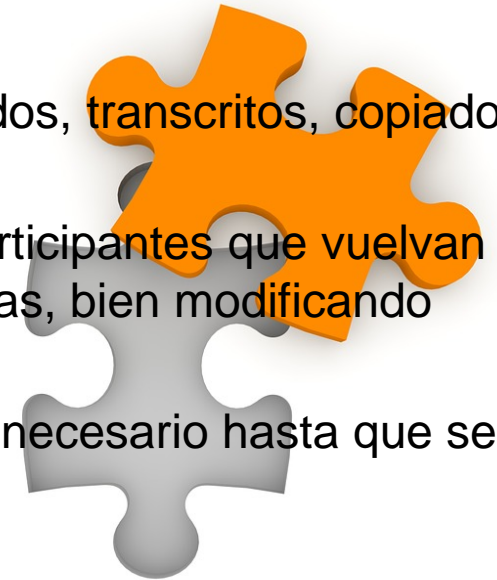


Toma de decisiones en grupo: técnica de grupo nominal

- Funcionamiento:
 - Los miembros del grupo se reúnen: pueden verse pero no pueden hablar entre ellos.
 - Una persona elegida (secretario) expone el problema, y los participantes escriben en silencio sus soluciones, aportaciones o ideas.
 - Por riguroso orden, los miembros del grupo realizan una descripción oral de sus ideas, que son apuntadas por el secretario en un lugar visible para todo el grupo.
 - Se evita toda discusión de las ideas hasta que todos los presentes indican que no tienen ninguna aportación más que agregar.
 - El secretario invita entonces a discutir, aclarar, criticar o apoyar las propuestas, moderando la discusión de cada idea.
 - Finalizada la etapa de discusión, cada participante, de forma independiente y en silencio, clasifica por orden de importancia las ideas propuestas.
 - La decisión final del grupo corresponderá a la idea que obtenga la puntuación agregada más alta.

Toma de decisiones en grupo: método Delphi

- Funcionamiento:
 - El problema se identifica y se pide a los participantes que proporcionen posibles soluciones por medio de un cuestionario cuidadosamente diseñado.
 - Cada participante responde el cuestionario de forma anónima e independiente.
 - Los resultados de los cuestionarios son centralizados, transcritos, copiados y enviados a cada uno de los miembros del grupo.
 - Después de revisar los resultados se pide a los participantes que vuelvan a ofrecer sus soluciones, bien aportando nuevas ideas, bien modificando posición inicial.
 - Los pasos 3 y 4 se repiten tantas veces como sea necesario hasta que se llegue a un consenso.



Resumen

- Si hay algo que caracteriza a un directivo es la toma de decisiones, pues continuamente las está tomando.
- Existen distintos tipos de decisiones:
 - Según la naturaleza del problema:
 - Programadas y no programadas.
 - Según el alcance:
 - Estratégicas, tácticas y operativas.
- Existen diferentes modelos para la toma de decisiones que el sujeto utilizará según sus circunstancias:
 - Modelo racional: soluciones óptimas.
 - Modelo racionalidad limitada: soluciones satisfactorias.
 - Modelo de favorito implícito: solución favorita.
 - Modelo intuitivo: solución basada en la intuición del sujeto decisor.
- En el proceso de toma de decisiones hay que diferenciar entre:
 - Decisiones individuales.
 - Decisiones en grupo.
- Si el sujeto optara por la toma de decisión en grupo, hay que considerar diferentes métodos:
 - Técnica de grupo nominal.
 - Método Delphi.
 - La tormenta de ideas.

5 Toma de decisiones

