

UNIDAD 4. ELEMENTOS GENERALES EN LA TOMA DE DECISIONES



En muchas ocasiones, la toma de decisiones lleva a la duda y la preocupación.

Tabla de contenido

UNIDAD 4. ELEMENTOS GENERALES EN LA TOMA DE DECISIONES	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
4.1 Acepciones generales	4
4.2 Factores de importancia.....	5
4.3 Ingredientes de la decisión	6
4.4 Problemas de las decisiones	7
4.5 Fases del proceso	9
4.6 Técnicas para la toma de decisiones.....	11
4.7 Evaluación y revisión de programas y proyectos	12
Resumen	16
Bibliografía	17

Introducción

En la presente unidad, se estudian los elementos generales que intervienen en la toma de decisiones. Con tal propósito, se estudian los elementos generales; se reconocen los factores de importancia; se identifican los ingredientes de decisión; se exploran los problemas de las decisiones; se diferencian las fases del proceso; se describen las técnicas para tomar decisiones correctas y se define la evaluación y la revisión de programas y proyectos.

*“Cuando nos proponemos alguna cosa, debemos caminar sólo en una dirección:
la que lleva a su cumplimiento. Esta es la primera decisión a tomar”.*

M. L.

Objetivos

Objetivo general

Estudiar los elementos generales que influyen en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Reconocer los factores de importancia en la toma de decisiones.
- Identificar los ingredientes de decisión.
- Explorar los problemas de decisiones.
- Distinguir las fases del proceso.
- Describir las técnicas para tomar decisiones.
- Definir la evaluación y revisión de programas y proyectos.

4.1 Acepciones generales

En algún momento de nuestra vida hemos tomado decisiones, por ejemplo, estudiar Administración de Empresas ¡una decisión afortunada!

Tomar una decisión significa, según el DRAE (Diccionario de la Real Academia Española): tr. Empezar algo o encargarse de una dependencia o negocio; tr. Elegir, entre varias cosas que se ofrecen al arbitrio, alguna de ellas; tr. Ponerse a ejecutar la acción o la labor para la cual sirve un determinado instrumento. Tomar la pluma, ponerse a escribir. Tomar la aguja, ponerse a coser; intr. Resolverse o determinarse a efectuar una acción. Tomó y escapó; ejecutar algo. La palabra decisión. (del lat. decisio, -ōnis): f. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa; f. Firmeza de carácter.

Una revisión de los aspectos básicos de decisiones, permite establecer lo siguiente: desde un estudio de la Microeconomía se recuerda el tema de las decisiones fundadas: por ejemplo, “supondremos que la gente toma decisiones fundadas, que un consumidor que tiene que decidir qué va a comer sabe cuáles son los precios de la pizza y de otros alimentos y sus características relevantes (el sabor, la cantidad de grasa, el número de calorías). Con esta información, puede tomar una decisión fundada sobre lo que va a comer. Así mismo, el dueño de una pizzería sabe cuál es el coste de producir pizza y esta información le lleva a tomar una decisión fundada sobre el número de pizzas que va a producir y sobre el precio que va a cobrar. En la mayoría de los casos, los consumidores y los productores tienen suficiente información para tomar decisiones fundadas”¹.

Conviene destacar dos elementos importantes: la **información** y la **decisión**.

Para el caso, se tomará como ejemplo una toma de decisiones empresariales fundadas. “Un empresario que comprenda cómo funciona la economía nacional tomará mejores decisiones relacionadas con los tipos de interés, los tipos de cambio, la tasa de inflación y la tasa de desempleo. Un empresario que pretenda pedir un préstamo para construir nuevas instalaciones para producir, podrá utilizar sus conocimientos en Macroeconomía para predecir la repercusión de las medidas económicas actuales en los tipos de interés y decidir si pide el préstamo hoy o más adelante. Así mismo, un empresario debe fijarse en la tasa de inflación para decidir el precio de sus productos y el salario de sus trabajadores”².

¹ Sullivan, A. et.Al. (2004). Economía, principios e instrumentos. (pp. 113). Madrid: Pearson-Prentice Hall.

² Sullivan, A. et.Al. (2004). Economía, principios e instrumentos. (pp. 16). Madrid: Pearson-Prentice Hall.

4.2 Factores de importancia



Figura 4.1 A la hora de tomar decisiones, existen muchas posibilidades, sin embargo, al final se debe decir por una.

Se destacan cuatro características que influyen en las decisiones. Con base en los planteamientos de Drucker³ se consideran las siguientes:

- **Grado de futuridad de la decisión.** Es evidente que los horizontes de tiempo influyen en la decisión. En el caso del proyecto, dado su carácter de temporal, su influencia será relativa. Por ejemplo, las decisiones de corto plazo, aparentemente no comprometen al proyecto. Sin embargo, se debe estar atento a cualquier compromiso derivado de la decisión. Por ejemplo, elevar las tarifas de servicios públicos cuando el carácter es permanente.
- **El impacto de la decisión sobre otras funciones.** En este caso, se trata de analizar la empresa como un todo, teniendo en cuenta los proyectos. Es claro que desde el punto de vista de la organización integral, cualquier decisión, por ejemplo, de carácter tecnológico, afecta positiva o negativamente a la organización. En el aspecto productivo, seguramente tenga impacto en el presupuesto y en los ingresos. Los mercados también reciben la influencia sea directa o indirecta.

³ Drucker, P. (2006). Drucker para todos los días. (pp. 407). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- **El número de factores cualitativos que la integran.** En este caso, se alude a elementos de carácter importante, por ejemplo, valores éticos, creencias sociales y políticas. Por ejemplo, el impacto de presentar el sello verde en los productos para hacer evidente una política de cero contaminación, tiene impacto sea positivo o negativo en las organizaciones que adopten la medida.
- **Por la frecuencia de ocurrencia.** Las decisiones de modificar las reglas de juego son importantes. No obstante, cuando la frecuencia es alta, los cambios anuales despiertan alguna expectativa en los participantes del proyecto, en especial cuando el horizonte del proyecto cubre varios años.

4.3 Ingredientes de la decisión

La calidad del ingrediente es determinante para la eficacia de la decisión. Según Moody, hay cinco ingredientes básicos de la decisión⁴:

1. **Información disponible:** tanto a favor como en contra del problema. Cuando no se dispone de información, se utilizan los datos disponibles.
2. **Conocimiento:** tanto de las circunstancias que rodean el problema o de situaciones similares.
3. **Experiencia:** los resultados anteriores buenos o malos aportan a la solución de los próximos problemas. Si no existe experiencia, se recurre a los experimentos; esto no significa que los problemas se resuelvan con experimentos.
4. **Análisis:** los métodos para analizar problemas complementan pero no remplazan lo restantes cuatro ingredientes de la decisión.
5. **Juicio:** el juicio es necesario para combinar la información, el conocimiento, la experiencia y el análisis.

⁴ Moody, P. (1990). Toma de decisiones gerenciales. Colombia: Lerner Ltda.

4.4 Problemas de las decisiones

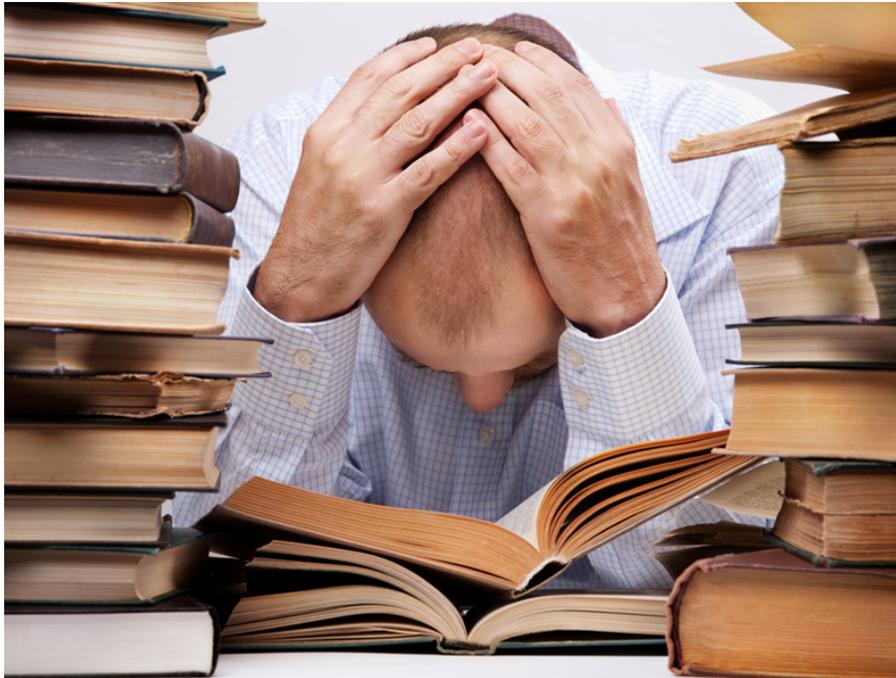


Figura 4.2 Hay sucesos que pueden alterar la toma de decisiones.

En el ejercicio de la toma de decisiones, se han sistematizado una serie de eventos que pueden alterar la toma de decisiones y provocar errores. La sugerencia, es analizar con detenimiento cada uno de los problemas y actuar de manera proactiva para que el riesgo de ocurrencia sea mínimo:

- **Información errónea.** Se presenta cuando existe una pregunta equivocada y una respuesta correcta. Por ejemplo, cuando se contrata una persona de alta calificación para desempeñar un papel ejecutivo en el proyecto. El ejecutivo puede ser un completo fracaso, por cuanto se requería un ejecutivo sin los pergaminos profesionales pero con conocimientos en gerencia para sacar adelante el proyecto.
- **Selección de la muestra.** Al seleccionar la muestra, se evidencia la dificultad de elegir la muestra adecuada y representativa de la población. Se presenta con frecuencia en mercadeo, cuando la respuesta al cliente no coincide con lo que él quería.
- **Sesgo.** Este representa el grado en el cual un prejuicio afecta las respuestas. Se presenta cuando existen intereses personales por favorecer alguna posición,

por ejemplo, la fijación del salario de los ejecutivos por parte de los más antiguos; en algunos casos se evidencia alguna actitud sesgada hacia los jóvenes.

- **Ubicuidad del promedio.** El promedio hace desaparecer los extremos y estos pueden ser muy importantes.
- **Selectividad.** Se habla de selectividad cuando se rechazan los resultados desfavorables o se selecciona un método que con seguridad, proporcionará resultados favorables.
- **Interpretación.** Existe el peligro de utilizar una información y llegar a una distorsión de su significado. Por ejemplo, creer que la media, la mediana y la moda significan lo mismo, cuando en realidad son diferentes.
- **Conclusión apresurada.** Se presenta cuando una persona es partidaria de una solución y los resultados iniciales le dan la razón.
- **Superioridad insignificante.** Se presenta, por ejemplo, en los computadores, cuando se realiza una inversión cuantiosa pero con la rapidez de cambio de la tecnología, la superioridad del momento deja de ser en muy corto plazo.
-
- **Connotación.** Se refiere al contenido emocional o la implicación que se adiciona a un significado literal explícito.
- **Posición social.** En un ambiente de trabajo existe una barrera entre el supervisor y el subordinado, la cual limita la comunicación en ambas direcciones.

4.5 Fases del proceso



Figura 4.3 Los resultados de alta calidad requieren realizar algunos interrogantes.

La idea de un proceso es básica para la toma de decisiones. Uno de los descubrimientos más notables de los pensadores empresariales de hace varias décadas es, que el proceso es crítico para los resultados efectivos. Ser inteligente o trabajar duramente no asegura la calidad ni la cantidad del resultado. En ausencia de un proceso efectivo, el resultado sería cuestión de suerte. En cambio, si existe un proceso adecuado, la calidad mejorará. Si adopta un proceso efectivo y entrena a su gente en su utilización, mejorará los resultados. Si mejora continuamente el proceso, el resultado seguirá optimado⁵.

⁵ Harvard Business Review. (2006). Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. (pp. 5). España: Deusto.



Figura 4.4 Proceso de decisión.

Los directores del proyecto y los equipos del proyecto, utilizan en ocasiones, un modelo o proceso de toma de decisiones, que considera los siguientes agregados:

- **Definición del problema:** Explorar completamente el problema, aclararlo y definirlo.
- **Generación de la solución del problema:** Prolongar el proceso de generación de nuevas ideas, elaborando soluciones múltiples mediante la tormenta de ideas y desalentando las decisiones prematuras.
- **Pasaje de las ideas a la acción:** Definir los criterios de evaluación, evaluar los pros y los contras de las alternativas, elegir la mejor solución.
- **Planificación de la implementación de la solución:** Implicar a los participantes clave para que acepten la solución elegida, se comprometan y hagan que funcione.
- **Planificación de la evaluación de la solución:** Analizar la solución tras su implementación, evaluarla y recoger las lecciones aprendidas.
- **Evaluación del resultado y del proceso:** Evaluar en qué medida se resolvió el problema o se alcanzaron las metas del proyecto (continuación de la fase anterior).

4.6 Técnicas para la toma de decisiones



Figura 4.5 Hay personas que cuentan con excelentes técnicas para tomar decisiones.

Los encargados de tomar decisiones, saben que hacerlo tiene su propio proceso, pasos y elementos claramente definidos. Cualquier decisión que se tome es arriesgada y además, consiste, en comprometer recursos existentes a cambio de un futuro incierto y desconocido, pero si el proceso se observa fielmente y se dan los pasos requeridos, el riesgo se minimiza y la decisión tiene una buena probabilidad de éxito. Los que toman decisiones, saben:

- Cuándo es necesaria una decisión.
- Que la parte más importante es asegurarse de que la decisión es sobre lo que debe ser.
- Cómo definir el problema.
- Ni siquiera piensan en lo que es aceptable hasta no haber considerado cuidadosamente lo que es la decisión correcta.
- Que lo más probable es que, al final, tengan que transar.
- Que no habrán tomado una decisión mientras no hayan incorporado en ella su eficacia y su puesta en práctica⁶.

⁶ Drucker, P. (2006). Drucker para todos los días. (pp. 395). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Técnicas no matemáticas para la toma de decisiones⁷

- **Lluvia de ideas:** es una técnica ideal para generar ideas nuevas.
- **Decisiones por consenso:** cuando varias personas poseen conocimientos sobre el tema es importante realizar consensos.
- **La técnica *Delphi*:** es una herramienta útil para analizar eventos futuros, a partir de las opiniones de grupos de expertos.
- **La pecera:** es una técnica en la cual, los participantes dispuestos en forma de círculo, ubican una silla en el centro y sientan a un experto en la silla para que emita su opinión sin interferencias.
- **Interacción didáctica.**
- **La negociación colectiva.**
- **Toma de decisiones racionales y negociadas.**

4.7 Evaluación y revisión de programas y proyectos



Figura 4.6 Al momento de tomar decisiones, se debe tener claridad y confianza.

⁷ Moody, P. (1990). Toma de decisiones gerenciales. (pp. 64). Colombia: Lerner Ltda.

Conviene tener claro cuál es el papel de la toma de decisiones en un proyecto, tal como lo promueve el PMI:

Toma de decisiones⁸

Existen cuatro estilos básicos de toma de decisiones que los directores del proyecto utilizan normalmente: ordenar, consultar, consensuar y lanzar la moneda (aleatorio).

Existen cuatro factores principales que afectan el estilo de la toma de decisiones: las restricciones de tiempo, la confianza, la calidad y la aceptación. Los directores del proyecto pueden tomar decisiones individualmente o hacer que el equipo del proyecto participe en este proceso.

A continuación, se detalla cuatro (4) tipos de decisión relacionadas con los proyectos:

Decisiones de planeación:

- ¿Cómo se desarrollará el plan del proyecto?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para respaldar el proyecto?
- ¿Se utilizará un paquete de *software* de administración de proyectos? Si es así, ¿cuál?
- ¿Quién ingresará la información de planeación?
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades específicas de los integrantes?
- ¿Quiénes necesitan estar informados de la toma de decisiones?, ¿cómo se les mantendrá informados?
- ¿Cuál es la importancia relativa de costo, tiempo y desempeño?
- ¿Cuáles son los entregables del proceso de planeación del proyecto?
- ¿Cuál es el formato apropiado para cada entregable?
- ¿Quién aprobará y concluirá la terminación de cada entregable?
- ¿Quién recibe cada entregable?

Decisiones de registro:

- ¿Cómo se evaluará el progreso?
- ¿En qué nivel de detalle se registrará el proyecto?
- ¿Cómo obtendrán información los miembros del equipo por parte de los demás integrantes?
- ¿Con qué frecuencia obtendrán estos datos?
- ¿Quién va a generar y distribuir los informes?

⁸ Project Management Institute. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 4ta Ed. Estados Unidos. Recuperado de http://www.esicenter-sinertic.org/images/PEREIRASECERTIFICA/Gerencia/Fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos.pdf

- ¿Quién necesita mantenerse informado acerca del progreso del proyecto y cómo lo hará?
- ¿Qué contenido o formato es apropiado para cada receptor?
- ¿Dónde se realizarán las reuniones de seguimiento?
- ¿Qué tipo de reuniones se llevarán a cabo?
- ¿Quién dirigirá estas reuniones?
- ¿Cómo se generarán las agendas?
- ¿Cómo se registrará la información?

Manejo de las decisiones de cambio:

- ¿Cómo se van a instituir los cambios?
- ¿Quién tendrá la autoridad para aprobar los cambios?
- ¿Cómo se van a documentar y evaluar los cambios de plan?

Decisiones de relación:

- ¿Con qué departamentos u organizaciones necesitará interactuar el equipo durante el proyecto?
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de cada organización (revisor, aprobador, creador, usuario)?
- ¿Cómo se mantendrán informadas las partes involucradas acerca de los productos predeterminados, fechas de programas, expectativas, etc.?
- ¿Cómo se comunicarán los integrantes del equipo entre sí?
- ¿Qué información se va a intercambiar y cuál no?

ECONOMÍA	ENTORNO	EQUIPO/INSTALACIONES	FINANZAS/CAPITAL	MERCADO
Ciclos	Apariencia	Accesibilidad	Capital	Barreras comerciales
Controles	Clima	Adaptabilidad	Costos	Competencia
Inflación	Contaminación	Almacenamiento	Disponibilidad	Demanda
Interrelaciones	Cultura	Capacidad	Fijos	Demografía
Limitaciones	Delincuencia	Eficiencia	Fuentes	Distribución
Magnitud	Desastres naturales	Interdependencia	Largo/corto plazo	Elasticidad Estacionalidad
Tendencias	Ecología	Reemplazo	Pasivos	Geografía
	Legal	Rendimiento	Rendimiento	Imagen
	Político	Seguridad	Riesgo	Oportunidad
	Regulativo	Tamaño	Tipos de cambio	Participación de mercado
	Religioso	Tolerancias	Usos	Posición
	Social	Ubicación	Variables	Promoción
		Utilización		Reglamentación
		Vida útil		Riesgos
				Segmentos Tendencias
MATERIALES	METODOS/ TECNOLOGÍA	ORGANIZACIÓN/ PERSONAL	PRODUCTOS/ SERVICIOS	TIEMPO
Calidad	Adaptabilidad	Actitudes	Apariencias	Ciclo
Configuración	Desperdicio	Adaptabilidad	Brechas	Máximo
Costos	Innovación	Compatibilidad	Calidad	Mínimo
Disponibilidad	Obsolescencia	Comunicación	Ciclo de vida	Periodos
Eliminación	Patentabilidad	Conflicto	Complejidad	Plazos
Energía	Procedimientos	Conocimientos	Deficiencias	
Escasez	Propietarios	Coordinación	Desempeño	
Fuentes	Repetibilidad	Deficiencias	Garantía	
Tóxicos	Seguridad	Desarrollo	Mantenimiento	

Recursos naturales	Subproductos	Desempeño	Peso
Sustitutos	Tolerancias	Flexibilidad	Precios
		Grupos	Proliferación
		Habilidades	Reparación
		Intereses interrelaciones	Responsabilidad legal
		Motivación	Simplicidad
		Movilidad	Tamaño
		Oportunidades	Virtudes
		Productividad	
		Responsabilidades	
		Salud	
		Seguridad	
		Virtudes	

Tabla 4.1 Posibilidades que tiene el gerente para incidir en la toma de decisiones.

Resumen



Figura 4.7 La toma de decisiones es un aspecto clave en la gerencia de proyectos.

En la toma de decisiones, se tienen en cuenta los factores de importancia como el grado de futuridad de la decisión, el impacto de la decisión sobre otras funciones, el número de factores cualitativos y la frecuencia de ocurrencia. Así mismo, los ingredientes relacionados con la información disponible, los conocimientos, la experiencia, el análisis y el juicio.

En la unidad, se presentaron algunos problemas que afectan a la toma de decisiones, como la información errónea, la selección de la muestra y el sesgo. Además, se identificaron las fases del proceso de toma de decisiones y las técnicas para la toma de decisiones.

Bibliografía

- Drucker, P. (2006). Drucker para todos los días. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Fundesyram. (2011) ¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Proceso para tomar decisiones. San Salvador: Corporación Austriaca para el Desarrollo.
- Moody, P. (1990). Toma de decisiones gerenciales. Colombia: Lerner Ltda.
- Sullivan, A., et. Al. (2004). Economía, principios e instrumentos. 3ra Ed. Madrid: Pearson-Prentice Hall.