

*“Cuanto más a prisa se va, más lejos deben iluminar los faros”*  
*Gaston Berger*

**Toma de decisiones  
acierto y oportunidad**

**De la anticipación a la acción**

*“Cuanto más alto es un árbol, más pronto hay que plantarlo”*

# Objetivos

- Conocer las etapas del proceso de toma de decisiones
- Conocer las variables que afectan la toma de decisiones
- analizar los pasos de búsqueda de información y desarrollo de alternativas

# De la anticipación a la acción



# Una reflexión para la acción y la antifatalidad

- El futuro no está escrito, está por hacer
- El futuro, razón de ser del presente
- La anticipación necesaria para iluminar la acción
- De la Anticipación a la acción por la apropiación

# Una reflexión para la acción y la antifatalidad

## Una llamada a las definiciones:

- Proyección
- Provisión
- Prospectiva
- Planificación

Una **proyección** es la prolongación en el futuro de una evolución pasada, según ciertas hipótesis de extrapolación o de inflexión de tendencias. Una proyección no constituye una previsión más si conlleva una probabilidad.

# Una reflexión para la acción y la antifatalidad

Una **Previsión** (Pre-Visión, es decir, ver antes) Es la apreciación provista de cierto grado de confianza (probabilidad) de evolución de una magnitud en un horizonte dado. La mayoría de las veces se trata de una apreciación cifrada a partir de los datos del pasado y bajo ciertas hipótesis.

“La buena previsión no es la que se realiza, sino la que conduce a la acción”

# Una reflexión para la acción y la antifatalidad

- Una **Prospectiva exploratoria** es un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de actores.
- Cada escenario (Un juego de hipótesis coherente) de la prospectiva puede ser objeto de una apreciación cifrada, es decir, de una previsión.

“La **Planificación** consiste en idear un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a el”

R. Ackoff

# Una crítica de la previsión

- El efecto de anuncio incitativo, disuasivo
- La insuficiencia de la información
- La inexactitud de los datos y la inestabilidad de los modelos
- El error de interpretación
- *Visión parcelaria, por otra parte, todo igual*
- Exclusión de las variables cualitativas no cuantificables
- Explicación solamente por el pasado
- Futuro único y cierto
- Elaboración excesiva de modelos y “*Mathematical charlatanry*”

## Tabla comparativa de la previsión y de la prospectiva

	<b>Causas de errores de previsión</b>	<b>Características de la prospectiva</b>
Visión	Parcelaria "Por otra parte, todo es igual"	Global "Por otra parte, nada es igual"
Variables	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no subjetivas, conocidas u ocultas
Relaciones	Estáticas, estructuras constantes	Dinámicas, estructuras evolutivas
Explicación	El pasado explica el futuro	El futuro, razón de ser del presente

## Tabla comparativa de la previsión y de la prospectiva

	<b>Causas de errores de previsión</b>	<b>Características de la prospectiva</b>
<b>Futuro</b>	Único y cierto	Múltiple e incierto
<b>Método</b>	Modelos deterministas y cuantitativos (econométricos, matemática)	Análisis intencional Modelos cuantitativos (análisis estructural y estocásticos) (impactos cruzados)
<b>Actitud de cara al futuro</b>	Pasivo o reactivo (futuro experimentado)	Preactivo o proactivo (futuro deseado)

## **Nivel**

Político o estratégico  
Intermedio o de gestión  
Operativo

## **Tipo de decisión predominante**

De Incertidumbre  
De riesgo  
De Certeza

# Variables que afectan a las decisiones organizativas

1. Variables inherentes a la organización
2. Variables inherentes al decidor
3. Variables inherentes al ambiente y la situación

# Variables Inherentes a la organización

1. Segmentación funcional
2. Finalidad organización
3. Cultura o historia de la organización
4. Políticas, procedimientos
5. Grupos de poder
6. Decisiones superiores y anteriores
7. Sistema de comunicaciones
8. La importancia de la decisión

# Variables Inherentes al decidor

## 1. Pensamiento del Decidor

- Modelos de análisis (lógicos - simplificados)
- Conocimientos y habilidades
- Experiencia
- Pensamiento global - Dicotómico
- Habilidad para analizar causas
- Habilidad para analizar urgente Vs Esencial
- Sobreponerse a posición social y grupo de pertenencia, a la cultura Organizacional
- Advertir diferencias de actitudes y valores
- Utilidad de instrumentos científicos y tecnológicos

# Variables Inherentes al decidor

## 2. Personalidad del Decidor

- Autodirección objetivo o complacencia con los demás
- Predominancia de necesidades
- Actitud frente ala conflicto
- Emocionalidad Vs Racionalidad
- Tolerancia frente a la ambigüedad
- Orientación a la acción
- Creatividad o sentido común
- Flexibilidad o inflexibilidad

# Variables Inherentes al ambiente y la situación

1. Presión del tiempo
2. Presión de trabajo
3. Sectores del ambiente: Competidores, proveedores, órganos regulares, capital, recursos, clientes.

# Participación en la toma de decisiones

1. Aumenta y mejora la información y las alternativas.
2. Aumenta motivación y compromiso
3. Mejora la comunicación y comprensión de la decisión
4. Mejor coordinación
5. Aprovechamiento del conflicto
6. Desarrollo gerencial

# Objetivos

- Aplicar los pasos del proceso de toma de decisiones organizacionales
- Genera una pluralidad de alternativas
- Evaluar y seleccionar alternativas.

# Las etapas del proceso de decisión

1. Definición del problema u objetivo
2. Acopio de información
3. Interpretación diagnóstica
4. Búsqueda o desarrollo de alternativas
5. Evaluación de alternativas y selección
6. Implementación
7. Evaluación

# Definición del problema y objetivo

La tarea no es buscar respuestas, sino plantear las preguntas adecuadas.

## Ventajas

- Concentración en lo que realmente interesa
- Posibilidad de evaluar el éxito
- Clasificación de los propósitos propios
- Facilidad para explicar los propósitos a otras personas
- Concentración de todos en el mismo asunto.

# Obstáculos y errores

- Tendencia a agrupar en grandes categorías
- Demoras en identificar problemas y objetivos
- Ignorar parte de la información
- Apresuramiento en el hallazgo de causas o alternativas.

# Acopio de información

- Situación
- Causas de los problemas
- Consecuencias de hacer o no hacer de adoptar una decisión o no
- Alternativas de solución disponibles y sus consecuencias
- Asuntos relativos a la evaluación e implementación.

## Búsqueda y/o desarrollo de alternativas.

- Memoria personal o allegados
- Memoria organizacional (Políticas, reglas, misión)
- Experiencia en otras organizaciones
- Activar generadores de búsqueda
- Investigación.

# Tipos de alternativas



# Pautas para la búsqueda de alternativas

- Reunir varias alternativas
- Reunir toda y la mejor información sobre cada alternativa
- La efectividad no surge del consenso sino de la discrepancia
- Uso de grupos
- Promoción de la creatividad.

# Errores cometidos al identificar alternativas y al relevar y usar información

1. Conocimiento incompleto de alternativas
2. Falla en considerar las consecuencias
3. Juzgar mal la información
4. Perder el tiempo con información inútil

# Promoción de la creatividad

<b>Fomentan</b>	<b>Inhiben</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente abierto</li><li>• Posibilidad de comunicarse con quien se necesita</li><li>• Tratamiento del conflicto como algo normal</li><li>• Reverencia por el status, sus símbolos y las reglas, ajustada a lo estrictamente necesario.</li><li>• Supervisión General</li><li>• Énfasis en todas las motivaciones</li><li>• Fomento de la experimentación y aprovechamiento del error como aprendizaje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente hostil y/o hipercrítico</li><li>• Cadenas rígidas de mando y comunicación</li><li>• Tratamiento de conflicto como algo patológico</li><li>• Reverencia excesiva al status, sus símbolos y las reglas.</li><li>• Supervisión muy continua y estrecha</li><li>• énfasis en recompensas externas.</li><li>• Penalización excesiva del error.</li></ul>

# Evaluación de alternativas y selección

- Pesar
- Escoger
- No necesariamente es un proceso lógico
- El análisis no es el único procedimiento para la evaluación

# Procedimientos para evaluar alternativas

## 1. La opinión o juicio personal

### Ventajas

- Rápido
- Menos angustiante
- Valido cuando se tiene un 50% de probabilidades de acierto

## 2. La experimentación

## 3. La negociación

## 4. El Análisis

### Desventajas

- Utilizarlo como único
- Se mezclan asuntos personales
- Desvíos de la efectividad por valoraciones personales.

# Criterios para la evaluación de alternativas

1. Contribución al objetivo (obligatorios/deseados)
2. Relación riesgo/beneficio (Recurso-tiempo)
3. Costo
4. Limitaciones y mejor uso de los recursos
5. Factibilidad
6. Tiempo disponible y oportunidad
7. Efectos secundarios indeseables o consecuencias adversas
8. Preferencias de quien decide.

## Técnicas aplicables a la evaluación de alternativas

No	Si
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reemplazan al decidor</li><li>• Aseguran la mejor decisión en todos los casos</li><li>• Son aplicables a todas las etapas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complementan y fundamentan el juicio del decidor</li><li>• Complementan y fundamentan la aplicación de los criterios precedentes.</li><li>• Contribuyen a aumentar la racionalidad en la evaluación</li></ul>

# Implementación

- Participación en el proceso asegura apoyo en la implementación
- Experiencias piloto (probar - prever obstáculos)
- Programación
- Administración comunicación
- Construcción equipos
- sistemas de recompensas
- Planes contingentes
- Liderazgo

# Retroinformación

- Proporcionar información precisa sobre lo que esta ocurriendo
- Apreciar la magnitud del desvío
- Dar la información preventiva requerida para hacer las correcciones pertinentes a tiempo.

# Evaluación

Las cosas se dan muy pocas veces como el decididor anticipa o la lógica indica.

**Retroalimentación es  
Necesaria para alertar**

Si no se está implementando la decisión

Si no se están obteniendo los resultados deseados.

Si cambia la realidad.