



“METODOLOGÍA PARA UNA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA”

Introducción

Es muy común en la vida y en las organizaciones la toma de decisiones. Todos los días decidimos la ruta a seguir para ir al trabajo, lo que haremos en primer lugar y lo que dejaremos para luego. Ya a nivel empresarial, mientras nos hallamos en nuestra área de responsabilidad dentro de la organización, tenemos la libertad de decidir.

Actualmente, las organizaciones se encuentran en un ambiente de competición, en el que lograr ventaja competitiva en el mercado, es un factor de supervivencia.

El arreglo empresarial a exigido por un lado la creación de responsabilidades definidas, por el otro lado, las universidades han preparado profesionales, proveyéndoles de herramientas estructuradas de conocimiento en una u otra área. Es frecuente encontrar en las organizaciones, denominaciones como: Gerente de Finanzas, de Talento Humano, de Operaciones, etc, sin embargo en el nivel superior, en el que en instituciones con fines de lucro, la gestión se la evalúa por las utilidades alcanzadas o el valor de las acciones o de la empresa, es claro que el trabajo sinérgico de los equipos, siguiendo una metodología de trabajo adecuada, es la clave en la consecución de estos resultados.

En este ensayo, trataremos de definir lo que es la “*Toma de decisiones Efectiva*” y una metodología para lograrla.

Nivel de Desarrollo Ejecutivo

Teniendo en cuenta, que Nivel de Desarrollo Ejecutivo, es el nivel de desarrollo alcanzado por un ejecutivo, que se compone del adiestramiento obtenido mediante la educación, adicionado a la experiencia en el manejo de recursos, para la consecución de resultados de la organización.

TOMA DE DECISIONES

Concepto

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: laboral, familiar, sentimental, empresarial, utilizando metodologías cuantitativas que brinda la gerencia o la administración. La toma de decisiones consiste, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea 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 pueden 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.

Toma de Decisiones en las Organizaciones

La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "*el proceso de transformación de la información en acción*". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación.

Le Moigne define el término decidir como identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA

La **efectividad** es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. La **eficiencia** es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles que brinden viabilidad.

TOMA DE DECISIONES EFECTIVA.

Es el proceso mediante el cual un ejecutivo logra el objetivo deseado, mediante la evaluación de la implantación de una decisión para solventar un problema.

- **Evaluación.** Juzga el proceso del resultado de la implantación de la decisión, para ver si se ha corregido el problema.
- **Implantación.** Es el proceso por el que la decisión se lleva a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma.
- **Decisión.** Es identificar y resolver los problemas que se les presentan a la organización.
- **Problema.** Es la diferencia entre una situación real y la situación deseada

METODOLOGIA PARA UNA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA.

Etapas en la Toma de Decisiones

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas.

1.- La identificación de un problema. El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño, etc. Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones. Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

3.- La asignación de ponderaciones a los criterios. Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

4.- El desarrollo de alternativas. Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

5.- Análisis de las alternativas. Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

6.- Selección de una alternativa. Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



7.- La implantación de la alternativa. Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

8.- La evaluación de la efectividad de la decisión. Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad. En muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios.

Contexto de Decisión.

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

- **Ambiente de certeza.** Se tiene conocimiento total sobre el problema, las opciones de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión sólo se debe pensar en la opción que genere mayor beneficio. La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar. En este tipo de decisiones, las posibles opciones de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado. La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- **Ambiente de incertidumbre.** Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes opciones de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen. (Por esto, se lo llama "incertidumbre sin probabilidad"). Con base en lo anterior, hay dos clases de incertidumbre:
 - **Estructurada:** No se sabe que puede pasar entre diferentes opciones, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades.
 - **No estructurada:** No se sabe que puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones, es decir no se tienen ni idea de que pueda pasar.

Modelos en la toma de decisiones.

El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

1. **Modelos objetivos y subjetivos.** En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.
2. **Modelos analíticos.** Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos.
3. **Modelos de simulación.** Los modelos de simulación son representaciones de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación. Pueden ser de 2 tipos:
 - a. **Simplificados.** En los que la representación de la realidad es abreviada.
 - b. **Acelerados.** En los que se hace una representación exacta de la realidad, pero acelerada del tiempo.
4. **Modelos estáticos y dinámicos.** Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.
5. **Modelos deterministas y probabilísticos.** En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

Barreras en la toma de decisiones

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.

¿Porqué 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, aun 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

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



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 conscientes de que cuando las diferencias no se resuelven, deben optar por la decisión final del jefe.

El arte de tomar decisiones.

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

- **Información:** Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general. Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- **Conocimientos:** Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.
- **Experiencia:** No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un remplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.
- **Análisis:** Un análisis es la distinción y la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
- **Juicio:** Del latín iudiciūm, tiene diversos usos. Es la facultad del alma que permite distinguir entre el bien y el mal o entre lo verdadero y lo falso, entre lo bueno y lo malo. Es también una opinión, un dictamen o un parecer.

Patrón para la toma de decisiones

El patrón consta de los siguientes pasos:

1. **Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema.**
Cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y dilucidar cuales son los procesos y aspectos relevantes que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema. El análisis de las situaciones es un análisis causal, intentando determinar las influencias de unos factores en otros, en el momento actual y en la posible evolución.
2. **Generar conductas alternativas posibles dentro del modelo de la realidad que se ha creado.** Es una fase que depende de la creatividad del individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. La crítica y autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante la efectividad de este paso. Es preciso suprimir ambas en una primera fase para poder considerar las soluciones sin una censura previa. Se hace siguiendo las reglas de lluvia de ideas, en el que no se realizan críticas ni evaluaciones de las ideas propuestas; cualquier propuesta es aprovechada, completada o variada para generar nuevas soluciones. Las personas con ansiedad social son muy vulnerables a las críticas e inhiben su creatividad por el miedo a equivocarse y ser rechazados

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



socialmente. Este aspecto puede dejar a la persona anclada y sin salida en este paso. Hay que recordar que entre las instrucciones que se dan en los ejercicios creativos como la lluvia de ideas destaca la de actuar con una ausencia total de crítica para generar alternativas que serán evaluadas en otra fase. Dando este paso es importante tener la mente abierta y la conciencia plena para poder salir de los comportamientos establecidos y automáticos (Langer, 2000, García Higuera, 2004) y comportarnos de acuerdo con nuestros valores.

3. **Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada.** Con objeto de prever los resultados de ponerlas en práctica con los cambios que se producirán en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación. Saber predecir los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental. Esta fase puede ser una fuente inagotable de sucesos preocupantes, sobre todo si se quiere evitar la incertidumbre que supone la ignorancia de cómo va a reaccionar el otro a nuestro a nuestra actuación. Si queremos asegurarnos de que la conducta del otro no va a ser la que tememos, nos podemos encontrar cogidos en la trampa de la preocupación previendo numerosos sucesos “¿Y que pasa si...?”.
4. **Extraer las consecuencias de cada resultado.** Es decir, valorar la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello se valoran la probabilidad de que un resultado, es decir, su incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado. Esta evaluación se realiza a veces de forma consciente y pensada poniendo en una balanza cada aspecto del resultado; en esos casos se emplean conceptos como Utilidad = probabilidad x valor (Hastie, 2001). Pero muy frecuentemente se evalúa de forma general tomando solamente el sentimiento o la sensación que incluye la impresión global que nos evoca la situación prevista. Esta evaluación puede hacerse de forma automática, es decir, sin un pensamiento consciente, guiándonos solamente por las sensaciones que nos ha producido. En este paso se incluye valorar la incertidumbre de los sucesos.
5. **Elegir la acción que se va a llevar a cabo entre las que pueden producir el resultado que se busca.** Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema. Pero a veces se llega sin duda a cual debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias; pero, una vez identificada, puede haber problemas para llevarla a la práctica. “Eso es lo que tendría que hacer; pero...”

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



6. **Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción.** Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, (Carver y Scheier, 1981) en el que vamos monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no. Si no marcha en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones parecido. La preocupación es una acción que va dirigida a tomar una decisión, por eso el proceso se puede monitorizar y controlar como la de cualquier acción que persiga un objetivo.
7. **Evaluar los resultados obtenidos.** Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. La evaluación se ha de hacer basándose en los hechos acaecidos y en los resultados reales y medibles obtenidos. Si se quieren evaluar las reacciones implícitas y los sentimientos de los otros se puede caer en la preocupación inútil y destructiva. Así, se pueden realizar revisiones sin fin cuando se consideran las posibles reacciones negativas no explícitas que han podido tomar los otros. “¿Qué habrán pensado?”, “¿habré quedado bien realmente?”... Revisando la propia actuación se pueden tomar en consideración nuevas acciones alternativas que no se habían pensado previamente: “¿si hubiera dicho esto en lugar de lo que dije...?”. Es más fácil sabiendo cómo han reaccionado los otros, ajustar la actuación para obtener el resultado buscado, pero eso solamente se puede hacer en el momento en que ocurre y se tiene que tener la mente abierta y preparada para reaccionar o aceptar nuestras limitaciones y crear una nueva oportunidad para obtener los resultados apetecidos. La revisión de los resultados es un proceso que pretende conseguir mejorar la actuación siguiente, pero, si no se mantiene dentro de unos límites, lo único que se logra es continuar la preocupación después de acabada la acción. Las propuestas terapéuticas en este caso son: aceptar la evaluación del otro es la forma terapéutica de poner coto a los pensamientos, aceptar las propias limitaciones intentando, si fuera preciso, crear una segunda oportunidad, acabar con la revisión si los resultados obtenidos han sido aceptables o si no se prevé una nueva oportunidad de enfrentarse a la misma situación.

Tipos De Decisiones

- **Decisiones estratégicas.** Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran transcendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio. Son decisiones estratégicas las relativas a dónde se deben localizar las plantas productivas, cuáles deben ser los recursos de capital y qué clase de productos se deben fabricar.

- **Decisiones Gerenciales.** Son decisiones tomadas por el Gerente General de la institución orientadas a mejorar directamente los resultados, como por ejemplo: lograr mejores utilidades, elevar el valor de las acciones o de la empresa.
- **Decisiones tácticas o de pilotaje.** Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes. Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando. Por ejemplo decisiones relacionadas con la disposición de planta, la distribución del presupuesto o la planificación de la producción.
- **Decisiones operativas.** Adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas. Por ejemplo la asignación de trabajos a trabajadores, determinar el inventario a mantener etc.

Como lograr efectividad

Stephen R. Covey, el llamado Sócrates americano, presenta un método claro, certero y eficiente: dividido en siete etapas, sobre como lograr efectividad.

1. **Ser proactivo.** Una persona proactiva no culpa a los demás por lo que le está pasando, es consciente de que fueron sus decisiones las que la llevaron donde está pero no se queda en el simple reconocimiento de sus acciones, tiene el poder para decir "estoy aquí por las decisiones que tomé, pero mañana quiero estar allá". La proactividad se basa en guiarnos por nuestros valores, en no entregar a otros el control sobre nuestras decisiones y en trabajar continuamente en nuestro desarrollo buscando influenciar a quienes se encuentran en nuestro entorno cercano.
2. **Empezar con el final en mente.** Si empezamos cada día de nuestras vidas sabiendo lo que queremos hacer y hacia dónde nos dirigimos, seguro que llegaremos al liderazgo personal. Para desarrollar este hábito existe una

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



herramienta fundamental -la misión personal-, que es una declaración basada en nuestros principio y valores, de manera que nos permita tomar decisiones derivadas de ellos. Antes de determinar nuestra misión personal debemos encontrar nuestro centro, el cual está dado por la forma en que miramos el mundo. Nuestro centro es nuestra fuente de mayor seguridad y es una guía para nuestras decisiones. Para desarrollar el segundo hábito debemos encontrar el centro más adecuado, aquel basado en principios que no cambian con el tiempo ni bajo otras circunstancias. Centros erróneos son por ejemplo, la familia, el dinero, las posesiones, el poder y el trabajo, ya que pueden cambiar con el tiempo. Cuando uno se basa en principios analiza y sopesa todas las posibilidades sin que los centros erróneos afecten sus decisiones.

3. **Poner primero lo primero.** Una vez que se han desarrollado los 2 primeros hábitos se está en posición de implementar el tercero: priorizar. Casi toda la gente está en la búsqueda de organizar el tiempo, pero casi nadie se preocupa por organizar sus prioridades, lo cual resulta siempre más efectivo. La cuestión es que para ser realmente efectivo, se debe poner lo verdaderamente importante por encima de lo urgente, ya que lo urgente sólo es importante para otros. Logrando desarrollar este hábito se aplica el principio de implementar nuestros planes de acción para lograr propósitos significativos.
4. **Pensar ganar/ganar.** La cultura en la que vivimos está enmarcada en el concepto de yo gano-tu pierdes. Desde pequeños lo vemos en la escuela, luego en la universidad, más adelante en el trabajo, en la política y en los negocios. En la cabeza tenemos instalado el chip de la competencia en lugar del chip de la colaboración. Para ser realmente efectivos debemos pensar ganar/ganar en todas nuestras relaciones interpersonales, "hay suficiente para todos". La victoria de uno no siempre es la derrota del otro, desarrollar cuarto hábito quiere decir que ambas partes de cualquier acuerdo siempre saldrán beneficiadas.
5. **Antes que buscar ser comprendido, comprender.** Es difícil interactuar con otros, dialogar o convivir sin tener problemas, si buscamos encontraremos que en la raíz de estos problemas está la dificultad de comprendernos unos a otros. El quinto hábito consiste en aprender a escuchar, en entender a los demás desde su propia perspectiva, si logramos desarrollar este hábito podremos no sólo evitar problemas interpersonales, sino adelantar con más agilidad los procesos con soluciones ganar/ganar.
6. **Sinergizar.** El todo es más que la suma de sus partes, eso significa la sinergia. La creación de este hábito requiere del trabajo en equipo, el cual, cuando se basa en la confianza y en los principios, genera creatividad, innovación y efectividad.
7. **Afilan la sierra.** El desarrollo de este hábito se da cuando somos capaces de hacer mantenimientos e innovaciones benéficas a los demás hábitos. Si recuerdas el

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



principio del P/CP, afilar la sierra significa que si nos dedicamos solamente a aserrar, sin mantener la sierra, sin afilarla, seguramente llegará el momento en que ya no podamos aserrar más.

CONCLUSIONES.

Existe una correspondencia entre el nivel de responsabilidad o nivel jerárquico al cual se toman los distintos tipos de decisiones y el nivel de dificultad de dichas decisiones.

La toma de decisiones efectivas se producen mediante la utilización de varios ingredientes como:

- El conocimiento del proceso y las etapas de decisión
- El contexto en el que se enmarca
- El modelo utilizado como herramienta
- Las barreras encontradas
- La forma de conjugar el arte de tomar decisiones
- El patrón para la toma de decisiones utilizado
- El nivel de Desarrollo Ejecutivo de la persona que toma la decisión.
- La capacidad de evaluar la implantación de lo programado, cambiar el rumbo, si es el caso, para lograr el resultado esperado, a partir de la condición actual del negocio.
- La metodología de superación personal que ha adoptado el ejecutivo que toma la decisión.

Bibliografía

- García Higuera, J. A. (2004). Curso Terapéutico de Aceptación. Madrid. Librería Paradox.
- Hastie, R. (2001). Problems for Judgement and Decision Making. Annual Review of Psychology. 52:653-83
- Stephen Covey. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva
- <http://www.elmayorportaldegerencia.com>

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com



AUTOR:



Pablo G Páez Post-PhD

∴ CEO

pablo_paez@piramidedigital.com

Cel. + (593) 991 699 699

skype: ppaezec

www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec