



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA 6. TOMA DE DECISIONES

PROFESOR: Esteban Fernández



Índice

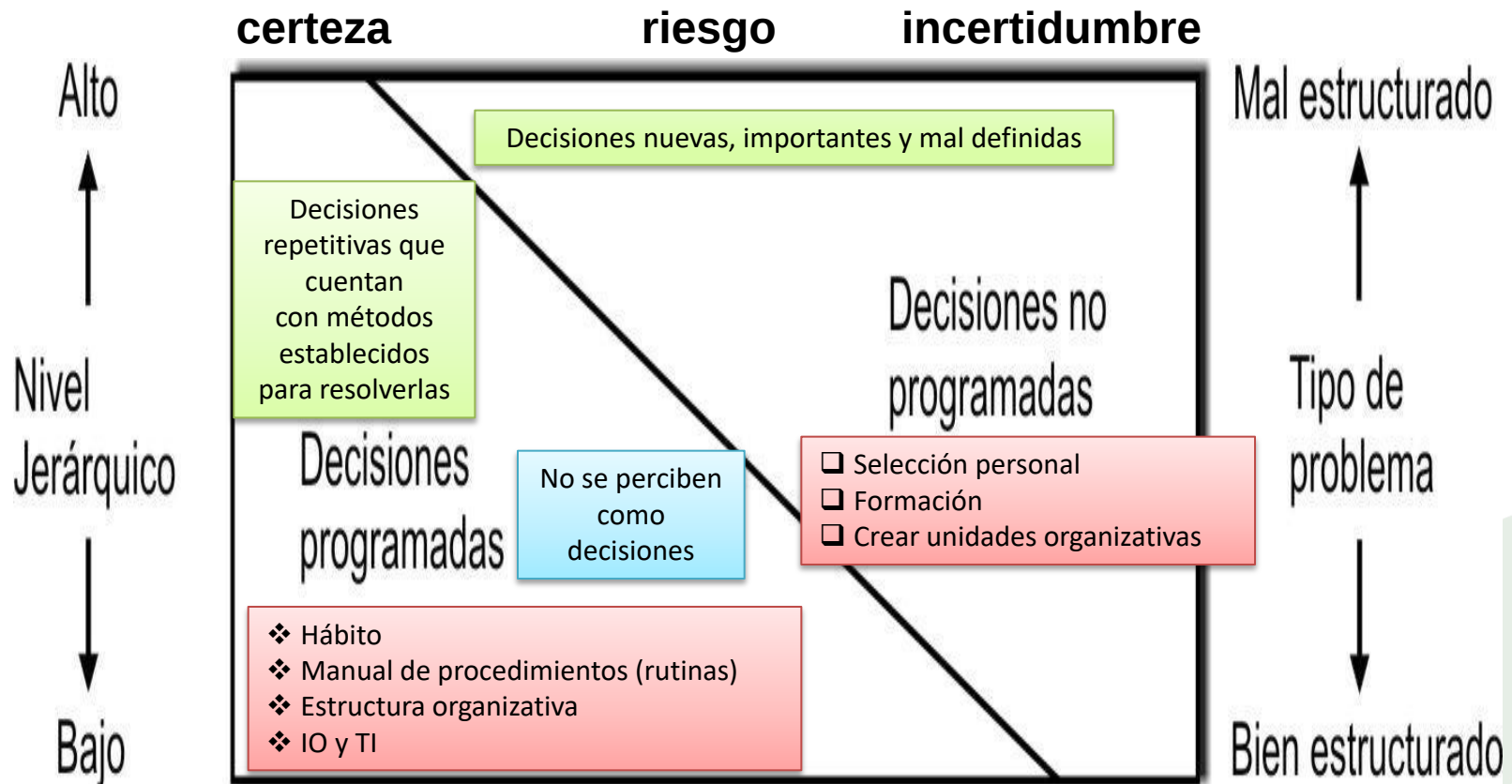
1. Racionalidad versus racionalidad limitada
2. Heurística del juicio y sesgos
3. Toma de decisiones en grupo
4. Decisiones en situaciones de crisis



1. RACIONALIDAD VERSUS RACIONALIDAD LIMITADA

La toma de decisiones es el proceso de identificar y solucionar problemas

Tipos de decisiones





La decisión es la respuesta a un problema

Características	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Bien estructurado	Mal estructurado
Frecuencia	Repetitiva y rutinaria	Nueva e inusual
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Información	Disponible de inmediato	No disponible, canales poco claros
Consecuencias	Menores	Importantes
Nivel organizativo	Niveles inferiores	Niveles superiores
Tiempo para solución	Breve	Relativamente largo
Bases para solución	Reglas, procedimientos	Juicio y creatividad



Modelo racional (hombre económico)

1. INTELIGENCIA

Detectar un problema

Persigue ocasiones para tomar una decisión

➤ Amenaza

Se presentan sola

➤ Oportunidad

Debe encontrarse

Formular el problema

Determinan lo que es importante para resolver un problema

2. DISEÑO

Generar soluciones Parálisis por el análisis

3. SELECCIÓN

Evaluar y seleccionar Orientación a la acción, sin reflexión

4. REVISIÓN

Puesta en práctica y hacer seguimiento



1. Inteligencia: Detectar el problema

Esta etapa persigue encontrar ocasiones para tomar una decisión, lo que implica detectar un problema o, más concretamente, identificar una discrepancia entre el estado actual de las cosas y la condición en la que deberían encontrarse. La identificación del problema suele ser una etapa informal y subjetiva donde la intuición juega un papel importante. Por regla general, en el ámbito empresarial son cuatro las situaciones que alertan sobre la aparición de problemas:

1. **Desviación de la experiencia previa.** Si el desempeño organizativo ha empeorado, es probable que exista un problema. Por ejemplo, la caída de las ventas o el aumento de los gastos durante el ejercicio previo señalan la existencia de algún problema.
2. **Desviación del plan establecido.** Si las previsiones o las expectativas de los gerentes no se consiguen, hay un problema. Por ejemplo, si un proyecto no cumple con la programación realizada, el gerente debe hacer algo para corregir la desviación.
3. **Críticas del exterior.** Muchas de las decisiones que suelen adoptar los gerentes entrañan problemas que afectan a terceros. Por ejemplo, los clientes se quejan de las demoras en las entregas.
4. **Amenazas de la competencia.** Un desempeño superior de la competencia puede indicar la existencia de algún problema que es preciso resolver.



1. Inteligencia: Formular el problema

La formulación del problema es en sí misma una decisión crucial. Es mejor una solución aproximada del problema verdadero que una solución exacta de un problema falso. Cinco estrategias para evitar resolver un problema falso son las siguientes:

- ☐ **Escoger bien a los interesados en la decisión.** No tomar nunca una decisión ni emprender una acción importante sin cuestionar por lo menos un supuesto acerca de un interesado crítico; considerar por lo menos a dos interesados que puedan oponerse a las decisiones o acciones.
- ☐ **Ampliar las opciones.** No aceptar nunca una descripción única de un problema importante; es vital producir por lo menos dos opciones distintas de cualquier problema que se considere importante.
- ☐ **Plantear correctamente el problema.** No producir nunca formulaciones de problemas importantes redactadas en función de variables únicamente técnicas o únicamente humanas; esforzarse por producir por lo menos una en función de variables técnicas y una en función de variables humanas.
- ☐ **Ampliar los límites del problema.** No trazar nunca los límites de un problema importante de forma demasiado estrecha; ampliar el alcance de tales problemas hasta su zona de seguridad y un poco más allá.
- ☐ **Estar preparado para manejar las paradojas.** No tratar nunca de resolver un problema importante fragmentándolo en diminutas partes aisladas; localizar y examinar el sistema amplio en que se sitúa todo problema importante; en muchos casos las interacciones entre tales problemas son más importantes que los problemas mismos.



2. Diseño

Durante la etapa de diseño, el gerente investiga, desarrolla y analiza las posibles alternativas (cursos de acción) que permiten resolver el problema previamente formulado. Recomendaciones para una generación de alternativas eficaz:

- ☐ **Las soluciones alternativas son congruentes con los objetivos o políticas organizativas.**
- ☐ **La subversión y las críticas son dañinas para la organización y el proceso de generación de alternativas.** Se admiten todo tipo de soluciones. Cuantas más mejor.
- ☐ **Las alternativas toman en consideración las consecuencias a corto y largo plazos.**
- ☐ **Las alternativas se construyen a partir de otras.** Las malas ideas pueden volverse buenas si se combinan o se modifican considerando otras ideas.
- ☐ **Las alternativas resuelven el problema que se ha definido.** Es probable que exista otro problema importante, pero debe ignorarse si no afecta de manera directa al problema bajo consideración.
- ☐ **Se pospone la evaluación de cada alternativa propuesta.** Antes de la evaluación se deben proponer y admitir todas las alternativas relevantes.
- ☐ **Todos los individuos implicados en el problema deben proponer alternativas.** Una amplia participación mejora la calidad de la solución y la aceptación del grupo.



3. Selección

El siguiente paso consiste en evaluar las alternativas, de acuerdo con los criterios de decisión formulados, intentando predecir las consecuencias de lo que sucedería en caso de poner en práctica cada una de las opciones. Algunas características de una buena evaluación son :

- ☐ **Las alternativas se evalúan con base en un estándar óptimo y no con base en uno suficientemente bueno.** Se debe determinar qué es lo mejor y no sólo lo que servirá.
- ☐ **La evaluación de alternativas se realiza de manera sistemática para que cada una reciba la consideración debida.** La evaluación incompleta impide la selección de alternativas óptimas. Por lo tanto, se debe asignar el tiempo necesario para la evaluación.
- ☐ **Las alternativas se evalúan en términos de los objetivos de la organización y de las necesidades y expectativas de los individuos implicados.** Se deben cumplir los objetivos organizativos, pero también hay que tener en cuenta las preferencias individuales.
- ☐ **Las alternativas se evalúan en términos de sus probables efectos.** Se consideran los efectos directos y colaterales sobre el problema, al igual que los efectos a corto y largo plazos.
- ☐ **La alternativa que se elige finalmente se plantea de manera explícita.** Esto sirve para garantizar que todos los implicados comprendan la solución y coincidan en ella, además de que podría revelar ambigüedades.



4. Revisión

En la etapa de revisión los gerentes ponen en práctica la solución adoptada y, a continuación, comprueban si la alternativa adoptada resuelve el problema planteado. Una correcta ejecución conlleva seguir diversos pasos :

- ☐ ***Determinar cómo percibirán la decisión las personas afectadas. Conviene evaluar las fuentes y las razones de posibles resistencias a la decisión.***
- ☐ ***Ordenar cronológicamente, quizás con el apoyo de un diagrama de flujo, los pasos necesarios para llegar a una decisión totalmente operativa.***
- ☐ ***Enumerar los recursos y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.***
- ☐ ***Calcular el tiempo necesario para cubrir cada una de las etapas.***
- ☐ ***Asignar responsabilidades a individuos específicos respecto de cada una de ellas.***



Regla de los pequeños triunfos

Poner en práctica la solución suele ser más eficaz cuando se realiza en pequeñas etapas o incrementos. Weick (1984) introdujo la idea de «**pequeños triunfos**», en la que las soluciones a los problemas se llevan a cabo poco a poco. La idea consiste en ejecutar una parte de la solución que sea fácil de cumplir y luego hacer público su éxito; después, poner en práctica otra parte de la solución que sea fácil de lograr y hacer el resultado público otra vez; y así se continúa ejecutando la solución de manera gradual para lograr pequeños triunfos. Esta estrategia disminuye la resistencia de los que se oponen (por lo general, no vale la pena discutir por los pequeños cambios), fomenta el apoyo cuando los demás observan un progreso (ocurre un efecto de aprovechamiento en cadena), y reduce los costes (un fracaso no es el fin de una carrera profesional y no requiere grandes asignaciones de recursos para garantizar el éxito). También ayuda a asegurar la persistencia y perseverancia al poner en marcha la solución.



Supuestos del modelo racional

- Poder identificar todas las alternativas posibles
- Tener preferencias claras y ser consistentes con ellas
- Valorar y clasificar correctamente todas las alternativas
- Elegir la alternativa óptima

Críticas al modelo racional

- Juego del ultimátum (juego del dictador) ➡ solidaridad
- Valores, sentimientos y afecto influyen
- Influencia del poder
- Modelo retrospectivo (primero decidir, después argumentar)
- Racionalidad limitada



Modelo de racionalidad limitada (hombre administrativo)

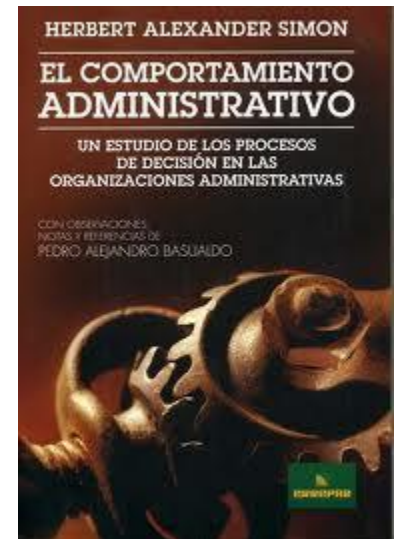


Herbert Simon (1916-2001)
Premio Nobel de Economía 1978

Información incompleta → (racionalidad limitada)
Soluciones satisfactorias → (alcanza el nivel de aspiraciones del decisor)
Decisiones intuitivas

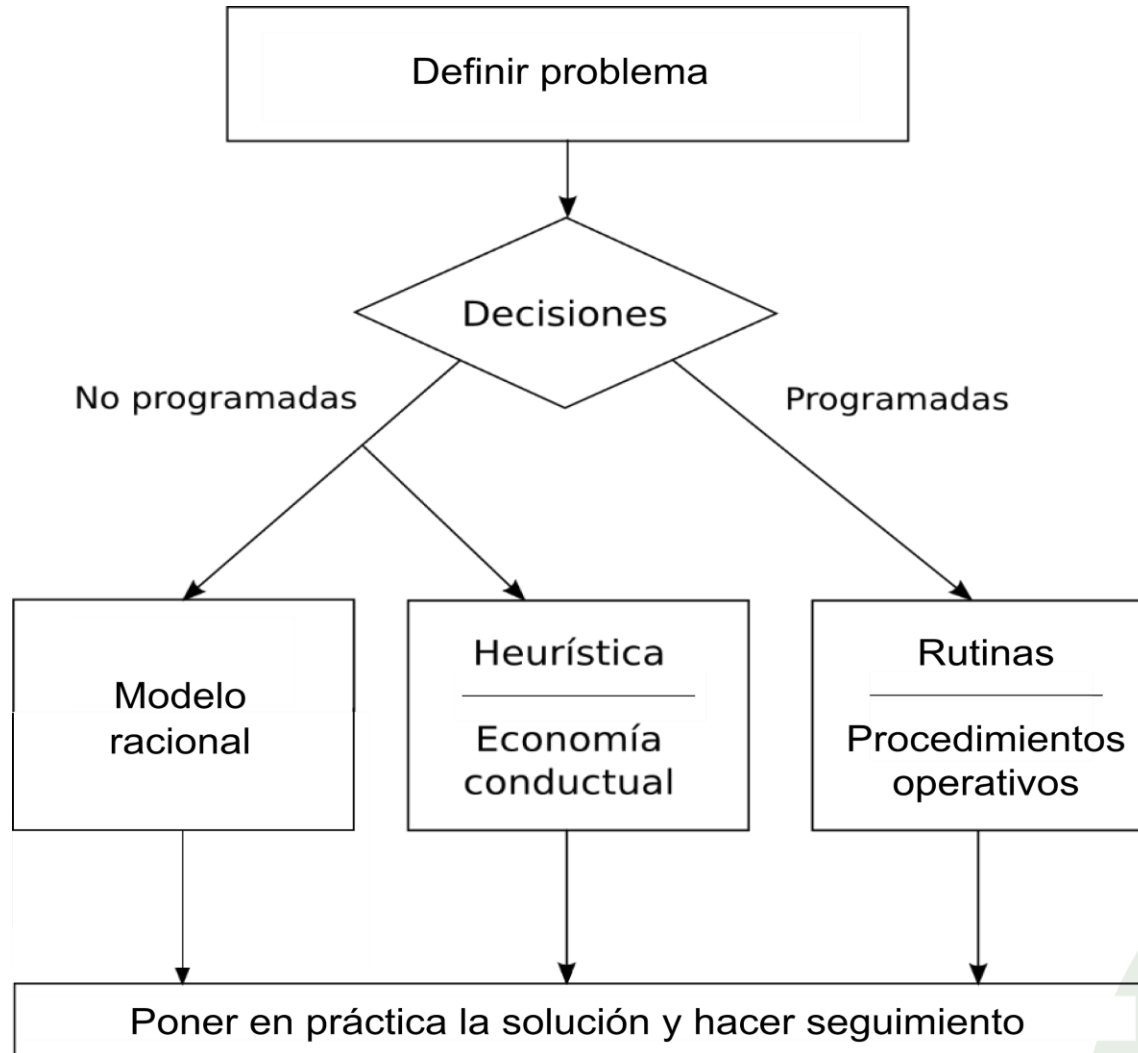
Gestión = Toma decisiones

Administrative Behavior (1947)
Organizations, con J. March (1958)





Diferentes procesos de toma de decisiones





SISTEMA 1: PENSAMIENTO RÁPIDO

Automático

Sin esfuerzo

Asociativo

Intuitivo

Emocional

Opera la mayor parte del tiempo

SISTEMA 2: PENSAMIENTO LENTO

Deliberado

Esfuerzo

Razonamiento

Reflexivo

Racional

Opera cuando se le requiere

Sistema 1: es rápido, automático, frecuente, emocional, estereotipado y subconsciente; su función es generar intuiciones que con frecuencia nos sirven adecuadamente, pero no siempre.

Sistema 2: es lento, requiere esfuerzo, poco frecuente, lógico, calculador y consciente; su función es tomar las decisiones finales tras observar y controlar las intuiciones del Sistema 1.



2.HEURÍSTICA DEL JUICIO Y SESGOS

La heurística:

- ☐ son reglas empíricas eficientes, que permiten ahorrar esfuerzos cognitivos y comportan respuestas rápidas en la solución de problemas.
- ☐ se apoya en el conocimiento e implica la utilización de corazonadas, buenas suposiciones y experiencia.
- ☐ incluye normas generales o atajos para reducir las exigencias del procesamiento de información de forma automática, sin pensamientos conscientes.

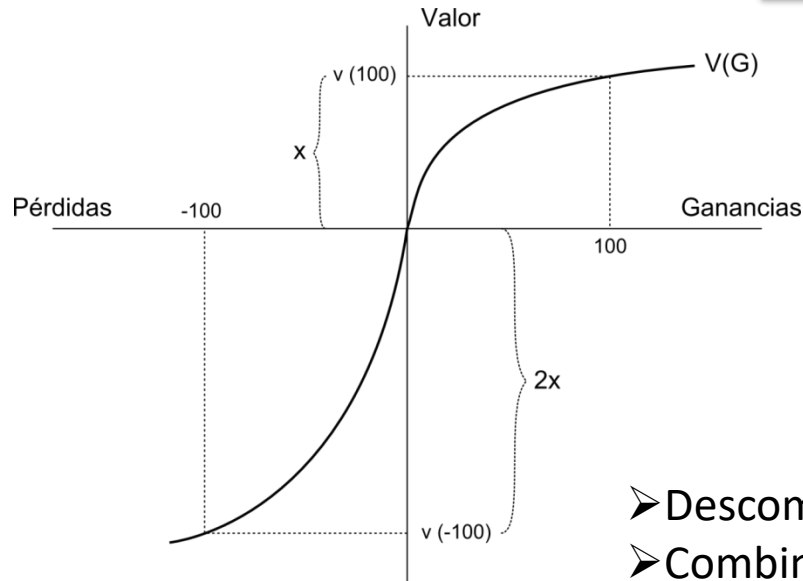
Reglas heurísticas

- Representatividad: juzgar con base en muestras pequeñas
- Disponibilidad: apoyarse en información disponible en la memoria
- Anclaje y ajuste: se comienza con un ancla, la cifra conocida, y se ajusta en la dirección que se considera adecuada



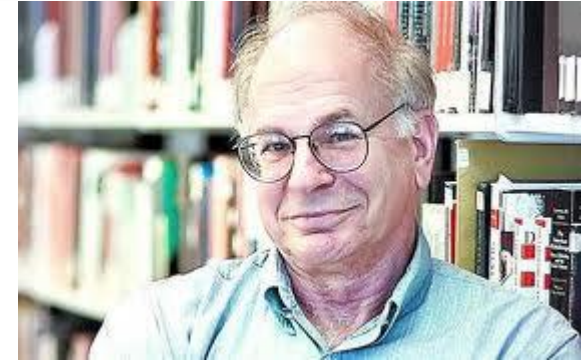
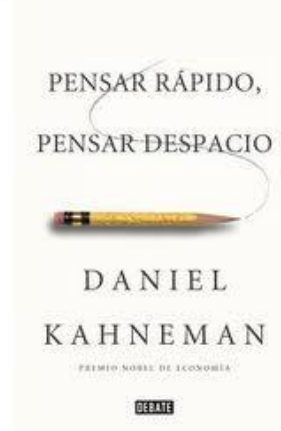
Teoría prospectiva

Daniel Kahneman (1934-) Premio Nobel de Economía 2002
Amos Tversky (1937-1996)



**Aversión al riesgo
para las ganancias**

**Propensos al riesgo
para las pérdidas**



- Descomponer las ganancias $V(10) + V(15) > V(25)$
- Combinar las pérdidas $V(-25) < V(-10) + V(-15)$

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) en *El Príncipe* (1513): “Porque las ofensas deben infligirse de una vez para que, durando menos, hieran menos; mientras que los beneficios deben proporcionarse poco a poco, a fin de que se saboreen mejor”

- Compensar pequeña pérdida con ganancia mayor $V(5000) + V(-100) < V(4900)$
- Separar pequeñas ganancias de grandes pérdidas o «efecto consolación» $V(-3000) + V(10) > V(-2990)$



Economía conductual

Previsiblemente irracionales

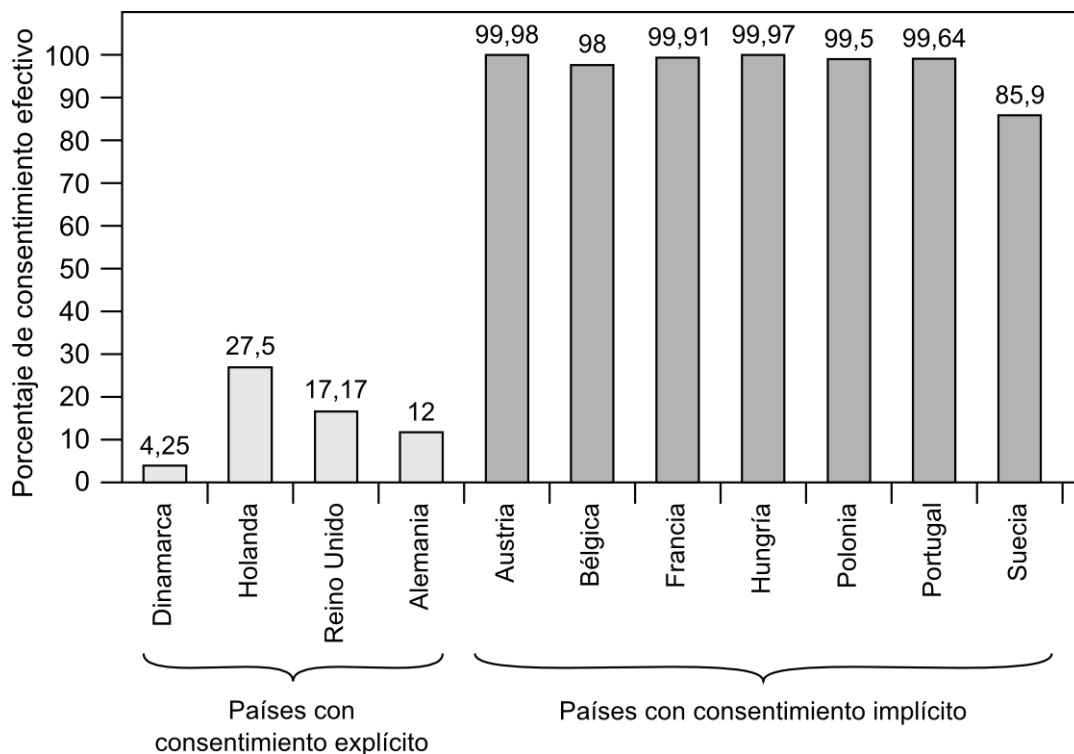
- ❖ Costes hundidos
- ❖ Efecto dotación
- ❖ Sesgo del *statu quo*
- ❖ Efecto enmarcado
- ❖ Psicofísica de la percepción
- ❖ Más es menos
- ❖ Exceso de análisis
- ❖ Contabilidad mental
- ❖ Seguir al rebaño
- ❖ Maximización vs cantidad fija
- ❖ Autocontrol



Richard H. Thaler (1945 -)
Premio Nobel de Economía 2017



❖ Paternalismo libertario



Opción por defecto

**Cass R. Sunstein &
Richard H. Thaler**

PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA 2017



Un pequeño empujón

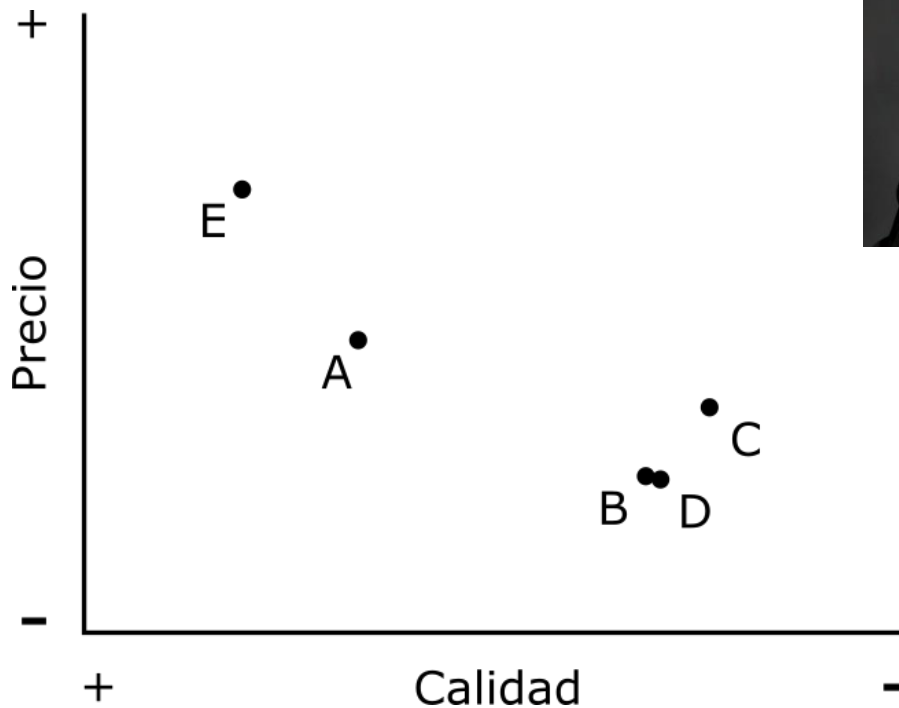
El impulso que necesitas
para tomar mejores decisiones
sobre salud, dinero y felicidad





❖ Opciones añadidas

Opción similar	A vs B (+ D) ... A
Opción irrelevante	A vs B (+ C) ... B
Opción lujo	A vs B (+ E) ... A





ERRORES TOMADOR DECISIONES

- ❖ Comportamiento de experto
- ❖ Falacia de la planificación (optimismo ilusorio)
- ❖ Sesgo de optimismo
 - Superiores a la media
 - Errores de atribución
 - Exagerar grado control (aptitudes) y despreciar suerte
- ❖ Visión interna (proceso único, nos concentramos en lo que conocemos)
- ❖ Obviar la competencia
- ❖ Efecto anclaje (ignoramos la tasa base pertinente)
- ❖ Sesgo retrospectivo



3.TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Dos cabezas piensan mejor que una
El acopio de ignorancia no ayuda

VENTAJAS	INCONVENIENTES
☐ Mayores conocimientos ☐ Diferentes perspectivas ☐ Favorece creatividad ☐ Mejor comprensión ☐ Mayor capacitación ☐ Incrementa legitimidad ☐ Mayor aceptación	▪ Dominio de las minorías ▪ Presiones para conformarse (pensamiento grupal) ▪ Desplazamiento del objetivo ▪ Concesiones mutuas ▪ Pérdida de tiempo ▪ Responsabilidad ambigua



En una junta con sus directivos, el mítico CEO de General Motors, Alfred Sloan, propuso una decisión estratégica controvertida. Cuando les pidió a los miembros del quipo sus opiniones, cada directivo respondió con comentarios favorables. Después de constatar que, aparentemente, todos estaban de acuerdo, Sloan propuso postergar la decisión hasta la próxima reunión, para tener tiempo de promover desacuerdos, y quizá comprender mejor de qué trata el problema. Si se alcanza un acuerdo rápido sobre un tema importante, mejor no decidir nada. Las decisiones de las organizaciones son importantes y arriesgadas, y deben ser controvertidas. Tiene que existir confianza en la toma de decisiones. La confianza requiere que las discrepancias sean expresadas.



Toma de decisiones individual frente a grupal

FACTOR	MEJOR DECISIÓN INDIVIDUAL	MEJOR DECISIÓN GRUPAL
<i>Tipo de problema o actividad</i>	Cuando se desea eficiencia.	Cuando se requieren diferentes conocimientos o actividades.
<i>Aceptación de la decisión</i>	Cuando no es importante la aceptación.	Cuando se valora una aceptación amplia de la decisión.
<i>Calidad de la solución</i>	Cuando es posible identificar al «mejor miembro».	Cuando varios miembros del grupo pueden mejorar la calidad de la decisión.
<i>Características de los individuos</i>	Cuando los individuos no pueden colaborar.	Cuando los miembros del grupo tienen experiencia trabajando juntos.
<i>Clima de la toma de decisiones</i>	Cuando el clima es competitivo.	Cuando el clima fomenta la solución grupal de problemas.
<i>Cantidad de tiempo disponible</i>	Cuando se tiene relativamente poco tiempo.	Cuando se tiene relativamente más tiempo.



4.DECISIONES EN SITUACIONES DE CRISIS

Prevención

Preparación

- Crear un equipo
- Diseñar un plan de actuación
- Implantar un sistema de comunicación

Control

- ☐ Conservar la calma
- ☐ Actuar con rapidez y decisión
- ☐ Anteponer las personas a todo lo demás, es decir, lo primero es preservar la seguridad de las personas (y de los animales, siempre que se pueda)
- ☐ Estar presente y visible en el lugar de la crisis



- ❑ Comunicar con amplitud los hechos que existen
 - Optimista
 - Honesto
 - Mostrar emoción (no miedo)
 - Decir verdad
 - Ofrecer hechos y estadísticas
 - Todo lo negativo comunicarlo en un paquete

- ❑ **Finalizada la crisis**
 - ✓ Reanudar actividades más pronto posible
 - ✓ Celebrar la salida de la crisis y aprender de la experiencia