

Tema 5. Toma de decisiones

Introducción

La vida del ser humano se constituye por un conjunto de elecciones que pueden calificarse como malas, regulares, buenas o excelentes. De hecho, la mayor parte del tiempo, las personas miden el éxito o el fracaso de sus vidas en función de las decisiones que han tomado.

La pregunta central es: **¿cómo se toma cada decisión?**, es decir, ¿qué es lo que se analiza y qué factores influyen al elegir un curso de acción en lugar de otro? Este tema representa la materia fundamental de la habilidad para tomar decisiones. De igual manera, es importante señalar que incluso no tomar ninguna decisión, implica una elección.

Antes de comenzar esta experiencia de aprendizaje, reflexiona sobre dos frases de personajes históricos destacados acerca de las decisiones:

“Una vez que tomas una decisión, el universo entero conspira para hacer que ocurra”.
Ralph Waldo Emerson (1803-1882), escritor y filósofo estadounidense.

“La toma de decisiones realmente exitosa reside en un equilibrio entre pensamiento deliberado e intuitivo”.
Malcolm Gladwell (1963-), sociólogo, periodista y escritor canadiense.

Explicación



La toma de decisiones es una de las habilidades más utilizadas tanto en la vida personal como en la profesional, ya que permite a las personas establecer y crear su propia realidad. **Al elegir, se tiene cierto control sobre la realidad.**

Según Laoyan (2022): “El proceso de toma de decisiones, conocido como ‘decision making’, es un método que consiste en reunir la información, evaluar alternativas y, luego, tomar la mejor decisión final posible”.

Como puedes ver en la definición, **la toma de decisiones es, al mismo tiempo, un proceso y un método.** Pero, ¿qué diferencia hay entre estos conceptos? El equipo de consultoría de Grupo ALBE (2021) propone la siguiente distinción:



Figura 1. Diferencia entre método y proceso.

Un proceso implica el manejo de insumos o elementos de entrada para transformarlos en productos o elementos de salida. Siguiendo el concepto de proceso, y con la idea de la toma de decisiones en mente, se puede obtener un método o una guía para llevar a cabo el análisis de los elementos de entrada y, posteriormente, convertirlos en una resolución o decisión a implementar.

Modelos para la toma de decisiones

De acuerdo con Laoyan (2022), existen tres tipos de modelos que orientan la metodología de la toma de decisiones. Observa cuáles son y en qué consisten en la siguiente figura:



Figura 2. Modelos para la toma de decisiones.

Es un hecho que los seres humanos toman decisiones siguiendo al menos dos de los modelos descritos en la figura. **Toda decisión racional tiene elementos intuitivos y toda decisión intuitiva tiene ciertos aspectos racionales.**

En la actualidad, con los cambios constantes, es necesario tomar decisiones creativas que involucren ser racionales al analizar la información y evaluar las alternativas, pero también ser intuitivos al buscar opciones innovadoras y desafiantes, para anticipar o, incluso, crear el futuro.



Si Steve Jobs no le hubiera solicitado a sus ingenieros del MIT un teléfono sin teclas, no tendríamos los teléfonos inteligentes actuales. La petición de Jobs generó **un proceso de toma de decisiones que condujo a la creación de un teléfono capaz no solo de realizar llamadas, sino de acceder a internet, enviar y recibir correos electrónicos y mensajes instantáneos, reproducir archivos de música y video, entre muchas otras funciones.** El resultado final fue un dispositivo electrónico totalmente único y personalizable para cada usuario.

Metodología para la toma de decisiones

Analiza los siete pasos de la metodología para la toma de decisiones que propone Laoyan (2022):



Figura 3. Metodología para la toma de decisiones.

Ejercicio de metodología para la toma de decisiones

En el siguiente ejercicio, se muestra cómo aplicar la metodología para la toma de decisiones en el caso de la eficiencia de las localidades, según sus gastos e ingresos, que ya conoces.

Considera el diagrama de negociación colaborativa de localidades visto en el tema anterior, así como la tabla de porcentaje de gastos por ingresos más porcentaje de gastos vs. Ingresos:

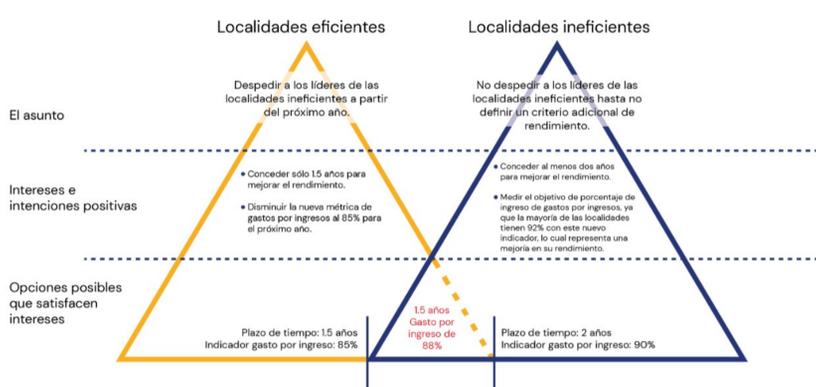


Figura 4. Diagrama de negociación colaborativa de localidades.

#	Localidad	Ingreso	Gasto	Eficiencia	Porcentaje de gastos vs. ingresos
1	CDMX	\$ 4,928,220.00	\$ 4,535,220.00	\$ 393,000.00	92.0%
2	Chihuahua	\$1,567,500.00	\$1,442,500.00	\$125,000.00	92.0%
3	Estado de México	\$589,380.00	\$542,380.00	\$68,000.00	92.0%
4	Jalisco	\$852,720.00	\$784,720.00	\$47,000.00	92.0%
5	Nuevo León	\$382,470.00	\$467,370.00	\$24,000.00	92.0%
6	Sonora	\$300,960.00	\$276,960.00	\$84,900.00	122.2%
Totales		\$8,621,250.00	\$8,049,150.00	\$572,100.00	93%

Figura 5. Tabla de porcentaje de gastos por ingresos más porcentaje de gastos vs. ingresos.

Recuerda que las localidades menos eficientes defendieron su postura ante las más productivas partiendo de un interés común. Al concluir la negociación, no solo lograron subsistir durante un año y medio más, sino que también mejoraron de manera importante su eficiencia al aplicar un nuevo indicador que vuelve más productiva la relación entre gastos e ingresos.

Ahora bien, con esa información en mente, plantéate las siguientes preguntas:

- ¿Qué alternativas de decisión pueden sugerirse con base en el esquema de análisis?
- ¿Qué criterios pueden utilizarse para evaluar las alternativas?
- ¿Qué alternativas afectan de manera negativa o positiva al equipo?
- ¿Cuál sería la mejor decisión para la compañía y por qué?

Cierre

Además de ser un proceso natural en los seres humanos, la toma de decisiones se vincula con la personalidad de cada individuo. Ya sea que se adomen de manera racional, intuitiva o emocional, las decisiones dependen frecuentemente de la relación que el individuo consigo mismo y con su entorno.

No obstante, es posible mejorar la efectividad de la toma de decisiones utilizando el método de siete pasos, así como las cuatro habilidades analizadas en este módulo, a saber: analíticas, sintéticas, de argumentación y de negociación.

Referencias Bibliográficas

- Grupo ALBE. (2021). *Manuales de Políticas y Procedimientos | ¿Qué son los procedimientos y métodos?* Recuperado de <https://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-procedimientos-que-son-los-procedimientos-y-metodos/#:~:text=Un%20m%C3%A1nual%20de%20políticas%20y%20procedimientos,que%20son%20los%20procedimientos%20terminados.>
- Laoyan, S. (2022). *Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características.* Recuperado de <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>

Checkpoints

Asegúrate de:

- Reconocer tanto la diferencia como la relación entre método y proceso para considerarlas en la toma de decisiones.
- Identificar las características de los tres tipos de modelos para la toma de decisiones para elegir el más adecuado en cada situación laboral o personal que requiera de una elección.
- Aplicar los pasos para la toma de decisiones para resolver un ejemplo práctico.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fotografías de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o que modifique la autoría del material.