

# TEORIA DE LA DECISION



# TEORIA DECISIÓN

Ninguna sociedad ha dispuesto de tantas oportunidades de información como la nuestra, pero su volumen es de tal magnitud (llamado uso de información) y el acceso a la misma tan variado que las principales dificultades son ahora saber qué información se necesita, de qué forma obtener la que se desea y cómo aprovechar la que se posee (denominado enfoque),

Hoy en día la T de D de forma personal, organizacional y reflexiva es uno de los procesos más valorados.



- Las personas y organizaciones no suelen ser conscientes de las numerosas decisiones que se toman en la vida diaria.
- Las habilidades o técnicas para tomar decisiones pueden desarrollarse.
- La Toma de Decisiones es una destreza que puede ser aprendida por todos y todas.
- Existen dos tipos básico de decisiones: las que se dan usando un proceso específico (racional ò estructuradas) y aquellas que se dan por si solas (intuitivo ò no estructuradas).



- **T. de D. Intuitiva.** Se basa en la experiencia y el criterio, la intuición no es arbitraria o irracional, porque se fundamenta en la experiencia y la práctica en el terreno que se acumula en el subconsciente.
- **T. de D. racional.** Se basa en una lógica secuencial o en un razonamiento explícito en el terreno que se acumula en el consciente.



# ESTILOS DE DECISIÓN

## *Uso de información.*

- Maximizador.-desea toda la información.
- Satisfactor.-acción rápida desea solo suficiente información.

## *Denominado enfoque.-*

- Monofocales.-ven un problema con la idea de alcanzar una solución.
- Multifocales.-desean desarrollar diversas opciones y pros y contras relacionados antes de decidir.







[WWW.LEWISQUINTERO.COM](http://WWW.LEWISQUINTERO.COM)  
[CONTACTO@LEWISQUINTERO.COM](mailto:CONTACTO@LEWISQUINTERO.COM)

**GiS**  
Gerencia Integral y Social S.A.S.

- **T. DE D. ORGANIZACIONALES.**

ENFOQUE CIENTIFICO GERENCIAL  
(RACIONAL)

1.- Vigila el entorno de las decisiones.-  
Monitorea la información interna y externa que indique desviaciones de lo planeado o de la conducta aceptable.

2.- Define el problema de la situación.-  
Identificar detalles esenciales del problema: dónde, cuándo, quién, y cómo influye en la organización.

3.- Especifica los objetivos de la decisión.-  
Qué resultados de desempeño debe de alcanzar con una decisión.

# TEORÍA DE DECISIONES



#### 4. **Diagnostica el problema.-**

Analizar la causa del problema.  
Entender la causa permite el tratamiento adecuado.

#### 5. **Desarrolla soluciones alternas.-**

Claro conocimiento de las diversas decisiones disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

#### 6. **Evalúa las opciones .-** Uso de técnicas estadísticas, I.O., matemáticas o la experiencia personal para determinar la probabilidad de éxito.





7. **Escoge la mejor opción.** Núcleo del proceso de decisiones. El ejecutivo usa su análisis del problema, objetivos y opciones para seleccionar la ruta que tenga las mejores oportunidades de éxito.

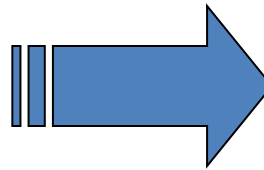
8. **Implanta la alternativa seleccionada.** El ejecutivo utiliza sus habilidades administrativas, persuasivas, y de manejo, y da instrucciones para asegurarse de que la decisión se lleve a la práctica.



# T. DE D. ORGANIZACIONALES

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Vigila el entorno de las decisiones
2. Define el problema de la situación
3. Especifica los objetivos de la decisión
4. Diagnostica el problema



## SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

5. Desarrolla soluciones alternas
6. Evalúa las opciones
- 7.- Escoge la mejor opción
- 8.- Implanta la alternativa seleccionada





[WWW.LEWISQUINTERO.COM](http://WWW.LEWISQUINTERO.COM)  
[CONTACTO@LEWISQUINTERO.COM](mailto:CONTACTO@LEWISQUINTERO.COM)

**GiS**  
Gerencia Integral y Social S.A.S.

# TIPOS DE DECISIONES

## CRITERIOS PARA CLASIFICAR LAS DECISIONES :

- **Niveles directivos:** decisiones estratégicas (alta dirección), tácticas (nivel intermedio), operativas (primera línea)
- **Funciones directivas:** decisiones de producción, comercialización, financiación, organización...
- **Horizonte temporal:** decisiones a largo y corto plazo
- **Características del problema de decisión:** decisiones programadas y no programadas



# COMPLEJIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Elementos que complican la toma de decisiones:

1. **Pluralidad de puntos de vista.** Habrá que recoger visiones complementarias, incluso dentro de la empresa cada área se planteará un mismo problema de forma diferente
2. **Heterogeneidad de criterios.** Incorporar junto a los criterios económicos otros de carácter social o ajenos a la consecución estricta de la rentabilidad (repercusión sobre el medio ambiente)
3. **Imprecisión:** Los indicadores y escalas de medida utilizados para expresar cuantitativamente las consecuencias de una acción no siempre son absolutamente fiables
4. **Ponderaciones:** Múltiples puntos de vista obligan a introducir ponderaciones para expresarlos; oscilaciones en estas ponderaciones pueden dar lugar a elecciones diferentes
5. **Datos cuantitativos y cualitativos.** No todos los elementos de un problema suelen ser estrictamente cuantificables. Forzar a que lo sean implica manipular esos datos incluso antes de su análisis



Elementos que complican la toma de decisiones:

**6. Inconsistencia de preferencias.** Es posible que una vez adoptada una decisión firme, con el paso del tiempo se cambie de opinión, se cambien las preferencias y las apetencias

**7. Subjetividad.** El decisor incorporará una evaluación subjetiva para adoptar preferencias: tendrá que seleccionar los criterios más relevantes, otorgar ponderaciones, fijar sus niveles de tolerancia e intransigencia...

**8. Modelización.** La mayoría de modelos de decisión basan la estructura de preferencias de un individuo en relaciones binarias entre acciones (La realidad no es tan sencilla)

**9. Negociación.** Casi ninguna decisión se puede adoptar unilateralmente o por imposición.





# ELEMENTOS DEL PROBLEMA DE DECISIÓN :

1. **Estrategias:** Cursos de acción alternativos o planes de actuación condicionados y compuestos por variables controlables
2. **Estados del entorno:** Situaciones posibles que puede presentar el entorno o mercado en el que actúa la empresa compuestas por variables no controlables
3. **Resultados esperados:** Desenlaces estimados como consecuencia de los efectos de la estrategia respecto a los posibles estados del entorno
4. **Predicciones sobre el entorno:** Estimación, posibilidad o probabilidad de que se presente u ocurra cada uno de los estados del entorno
5. **Criterio de decisión:** Método de utilización de la información disponible y modo de seleccionar la estrategia a seguir



# Bibliografía

- Sven Ove Hansson, "Decision Theory: A Brief Introduction", Una introducción (Formato PDF) Una excelente y sencilla introducción al tema ("punto de vista no técnico")
- Paul Goodwin and George Wright, Decision Analysis for Management Judgment, 3rd edition. Chichester: Wiley, 2004 ISBN 0-470-86108-8 (cubre por igual la parte normativa y no normativa de la teoría)
- Robert Clemen. Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis, 2nd edition. Belmont CA: Duxbury Press, 1996. (cubre sólo la parte normativa de la teoría de la decisión)
- D.W. North. "A tutorial introduction to decision theory". IEEE Trans. Systems Science and Cybernetics, 4(3), 1968. Reprinted in Shafer & Pearl. (cubre sólo la parte normativa de la teoría de la decisión)
- Glenn Shafer and Judea Pearl, editors. Readings in uncertain reasoning. Morgan Kaufmann, San Mateo, CA, 1990.



# GRACIAS!



NATURE • MACRO • CITY • FASHION • PORTRAIT • PHOTO RETOUCHING

[WWW.LEWISQUINTERO.COM](http://WWW.LEWISQUINTERO.COM)  
[CONTACTO@LEWISQUINTERO.COM](mailto:CONTACTO@LEWISQUINTERO.COM)

**GiS**  
Gerencia Integral y Social S.A.S.