

PROCESO DE SOLUCIÓN A PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Una de las tareas de planeación más complejas dentro de una organización es la solución a problemas. “La solución de problemas puede definirse como el proceso de identificar una diferencia entre el estado actual de las cosas y el estado deseado y luego emprender una acción para reducir o eliminar la diferencia (Anderson, 2004)”.

Una vez detectado el tipo de problema, es necesario hacer un análisis minucioso, desglosando cada uno de los siete pasos del proceso de solución de problemas:

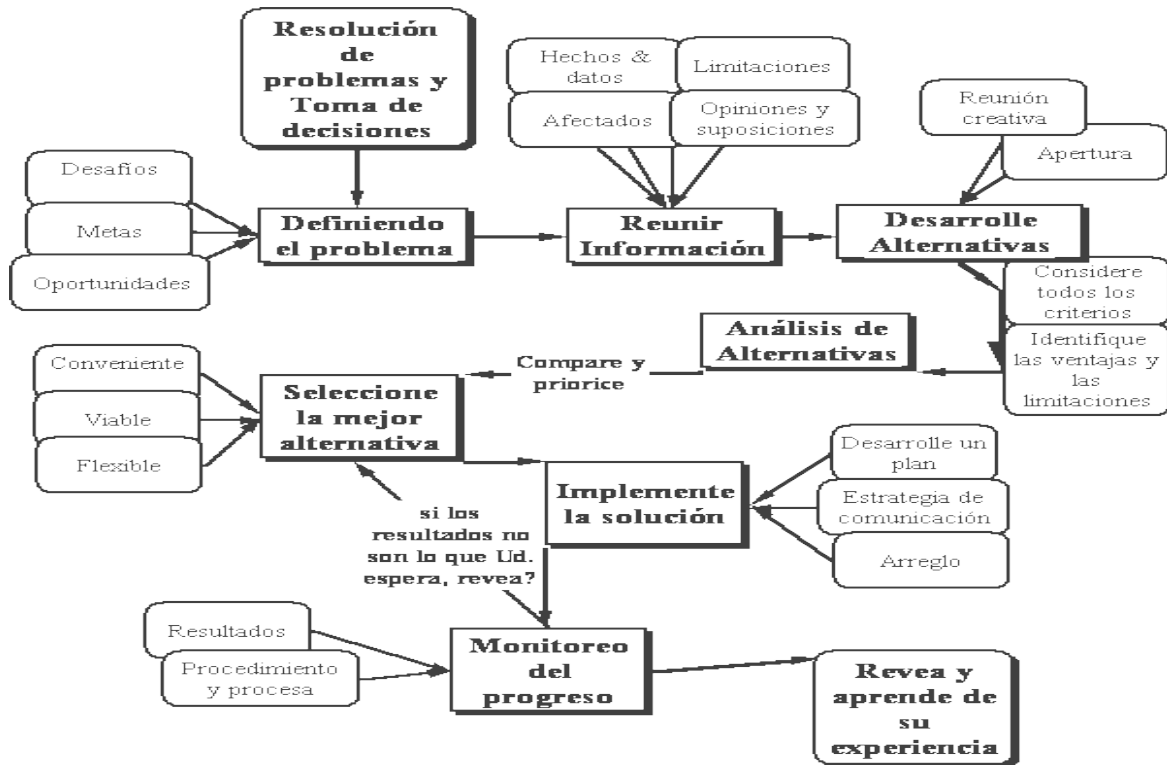
1. **Definir el Problema:** Se debe hacer una recogida de información sobre los distintos elementos que intervienen y la forma en que éstos se relacionan. En este paso, el personal encargado debe definir las limitaciones y restricciones que tiene para resolver la situación.
2. **Identificar las Alternativas:** Se desarrollan algunas ideas creativas que puedan resolver el supuesto, explorando toda clase de posibilidades, sin importar lo poco realistas que puedan ser.
3. **Determinar los Criterios:** Seleccionar el criterio o criterios que se usarán para evaluar las alternativas. Se debe tomar en cuenta que independientemente de la alternativa que se escoja, ésta debe cumplir con el objetivo.
4. **Evaluar las Alternativas:** Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles, es decir, determinar sus ventajas y desventajas de forma individual con respecto a los criterios de decisión y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Este análisis debe hacer uso de alternativas como métodos cuantitativos para la evaluación. Y es muy importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

5. **Elegir una Alternativa:** En este paso se elige la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas que pueden ayudar a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar decisiones según el resultado que se busque:
 - Maximizar: tomar la mejor decisión posible.
 - Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo esta forma una meta u objetivo buscado.
 - Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.
6. **Implementar la Decisión:** La puesta en marcha de la decisión previamente tomada, requiere de recursos y de una persona que dirija la forma en que se implementará.

7. **Evaluar los Resultados:** Se lleva a cabo una evaluación de la decisión implementada, para determinar si el cambio está cumpliendo con los objetivos propuestos, ya que de no ser así, se debe aplicar una vez más todo el proceso de solución de problemas, hasta cumplir el objetivo.

En algunas ocasiones al aplicar este proceso se puede estar alcanzado el objetivo, pero es necesario determinar la forma en que se alcanzó, es decir, determinar si la decisión fue óptima o la decisión fue satisfactoria. En el primer caso se dice que la decisión generó un resultado óptimo mientras que en el segundo caso se solucionó el problema produciendo un nivel mínimo de satisfacción.



PROCESOS COGNITIVOS IMPLICADOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Al igual que le pensamiento crítico en la toma de decisiones se utilizan ciertos procesos cognitivos como lo son: observación, comparación, codificación, organización, clasificación, resolución, evaluación y retroalimentación.

INFLUENCIAS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones suele ser totalmente racional, porque hay muchos factores que influyen en el que toma las decisiones. La racionalidad limitada significa que la capacidad mental limitada de la gente, combinada con influencias externas sobre las que tienen poco control, resulta determinante en la toma de decisiones satisfactorias.

- ✓ **Intuición:** Los tomadores eficaces de decisiones no se apoyan solamente en técnicas analíticas y en metodologías, usan más bien la corazonada y la intuición.
- ✓ **Personalidad e inteligencia cognitiva:** influye en su capacidad de encontrar soluciones eficaces. Una dimensión importante de la personalidad es la precaución y calidad conservadora.

El perfeccionismo también tiene un impacto importante en la toma de decisiones.

- ✓ **Inteligencia emocional:** la eficacia con que uno maneja sus sentimientos y entiende a otras personas afecta la calidad de las decisiones.
- ✓ **Calidad y accesibilidad de la información:** llegar a una decisión eficaz generalmente requiere una información válida de alta calidad. La accesibilidad de la información puede ser todavía más importante que su calidad para determinar si se usa o no.
- ✓ **Consideraciones Políticas:** muchas decisiones se basan en consideraciones políticas, favoritismos, alianzas, o el deseo de ser bien visto por la gente que tiene poder. El tomador de decisiones puede elegir datos que apoyan la posición de una persona influyente a quien el esta tratando de agradar.
- ✓ **Crisis y conflictos:** al tomar decisiones muchas veces se entra en pánico a lo que conlleva que estas se tornen menos racionales y más emocionales de lo que serían en un ambiente tranquilo. El conflicto se relaciona con la crisis porque ambos pueden ser una experiencia emocional.
- ✓ **Valores del tomador de decisiones:** los valores de cada persona influyen directamente en la toma de decisiones, un profesional que se enfoca en la búsqueda de la excelencia buscara la solución de más alta calidad.
- ✓ **Demora:** mucha gente toma decisiones equivocadas porque la postergan, o sea retrasan la toma de decisiones sin razones válidas.

¿QUÉ ES UNA DECISIÓN?

C. Jiménez. La define como: “la elección que se hace entre una alternativa o varias posibilidades de acción para satisfacer un propósito.”

Rodríguez Valencia la define como: “Es elegir una acción entre varias posibilidades, con el propósito de resolver un problema determinado.”

IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

- La toma de decisiones es parte fundamental de la planeación.
- Es una responsabilidad básica del administrador.
- Puede incluir la participación de los colaboradores.
- Ayuda a la organización a aprender

TIPOS DE DECISIONES

- Decisiones personales vs decisiones organizacionales.
- Decisiones estratégicas vs decisiones operacionales.
- Decisiones estructuradas vs decisiones no estructuradas.
- Decisiones de crisis vs decisiones investigativas.
- Decisiones iniciativas vs decisiones referidas.
- Decisiones para la solución de problemas vs decisiones de oportunidad.

CONDICIONES EN LAS QUE SE TOMAN LAS DECISIONES

- CERTIDUMBRE
- INCERTIDUMBRE
- RIESGO
 - La probabilidad objetiva
 - La probabilidad subjetiva

ENFOQUES NO CUANTITATIVOS Y CUANTITATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

ENFOQUE NO CUANTITATIVOS.

- INTUICIÓN
- HECHOS
- EXPERIENCIAS
- OPINIONES CONSIDERADAS

ENFOQUES CUANTITATIVOS

- INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES
- PROGRAMACIÓN LINEAL
- SIMULACIÓN
- MONTECARLO
- LÍNEAS DE ESPERA (FILAS)
- TEORÍA DE JUEGOS

¿QUIÉN DEBE TOMAR LAS DECISIONES?

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES

1. Decidir qué decisión tomar y por que
2. Relacionar expectativas en la ejecución de la decisión.
3. Discutir el grado hasta el cual fueron considerados los intereses y actividades particulares antes de tomar la decisión
4. Decirles la flexibilidad que tienen al ejecutar la decisión.
5. Cerciorarse de que entienden que:
 - a) Se presentó una emergencia; b) tenía que tomarse rápidamente una decisión; y c) es necesario su cooperación para hacer efectiva la decisión.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Se utilizan grupos para tomar decisiones, cuando:

1. El administrador carece de parte de la información y parece que los miembros del grupo la tienen.
2. Los problemas tienden más a no estar bien estructurados que a estarlo.
3. La aceptación de la decisión por parte de los colaboradores es crítica para su puesta en práctica.
4. Los objetivos de los participantes son compatibles con los objetivos organizacionales.

El proceso que conduce a la toma de decisión es:

- Elaboración de premisas
- Identificación de alternativas
- Evaluación de alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar
- Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS QUE SE PUEDEN UTILIZAR EN LA TOMA DE DECISIONES:

- **Recolección de datos**

La recolección permite unir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar. Es importante recalcar que este instrumento se utiliza tanto para la identificación y análisis de **problemas** como causas.

- **El Brainstorming o Lluvia de ideas**

Técnica que consiste en dar oportunidad, a todos los miembros de un grupo reunido, de opinar o sugerir sobre un determinado asunto que se estudia, ya sea un problema, un plan de mejoramiento u otra cosa, y así se aprovecha la capacidad creativa de todos los participantes.

- **Diagrama de Gantt:**

A través de estrategia se pueden planificar diversas actividades en un periodo determinado o checar los avances de un proyecto. El objetivo fundamental de las actividades y la culminación del proyecto planeado de una forma coherente y ordenada.

- **Diagrama de hitos:**

Es el método más simple que se conoce para determinar el calendario de actividades, es un cuadro o tabla formada por dos columnas, dentro de la cual en la primera señalaremos las actividades y en la segunda indicaremos las fechas de finalización de las mismas. Permite la factibilidad de uso y el mínimo coste de preparación.

- **Diagrama de Pareto:**

Este es un gráfico que se representa por medio de barras verticales de mayor a menor importancia. Ayuda a dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o bien determina las principales causas que contribuyen a un problema determinado.

- **Diagrama de Ishikawa:**

Este diagrama es un análisis de causa y efecto para la solución de problemas, relacionando un efecto con las posibles causas que lo provoquen. Es utilizado cuando se necesita encontrar las causas de raíces de un problema. Simplifica considerablemente el análisis y mejora de la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupan el problema, o situación a analizar y las causas y sub-causas que contribuyen a este problema o situación. Entre otras es conocido también como: Diagrama de espina de pescado o **Diagrama de causa-efecto**.

- **Árbol de Decisión:**

“Un **árbol de decisión** es una representación posible de los procesos de decisión involucrados en tareas inductivas de clasificación. Los atributos son utilizados para crear particiones de conjuntos de ejemplos; los nodos del árbol corresponden a los nombres o identificadores de los atributos, mientras que las ramas de un nodo representan los posibles valores del atributo asociado al nodo. Las hojas son conjuntos ya clasificados de ejemplos.

- **Práctica de los Cinco Pasos:**

Para el proceso de decisión solo se toman en cuenta los primeros cinco pasos, proporcionan un método sistemático para eliminar la causa o causas raíz de un problema.

Bibliografía

Carrera, M. F. (21 de 11 de 2011). *Gestipolis*. Recuperado el 23 de 03 de 2013, de Toma de Toma de decisiones y solución de problemas en administración: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/toma-decisiones-solucion-problemas-administracion.htm>

Franklin, B. (16 de 12 de 2011). *Herramientas para la solución de problemas y toma de decisiones administrativas*. Recuperado el 23 de 03 de 2013, de Herramientas para la solución de problemas y toma de decisiones administrativas: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/12/16/herramientas-para-la-solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones-administrativas/>

García, K. (01 de 12 de 2007). *Slideshare*. Recuperado el 23 de 03 de 2013, de Toma de decisiones: http://www.slideshare.net/Heris_03/toma-de-decisiones

Maximiliano Ardohain. (s.f.). *Estudio: Guía y estrategias*. Recuperado el 23 de 03 de 2013, de Estudio: Guía y estrategias: <http://www.studygs.net/espanol/problem.htm>