



## Decisión inteligente: Comprendiendo el proceso y los factores claves para una toma de decisiones efectivas

*Smart Decision: Understanding the process and key factors for effective decision making*

Duber R. Sánchez C.

[0009-0004-7025-9314](tel:0009-0004-7025-9314)

Universidad Latinoamericana y del Caribe, Venezuela

[sanchezduber@gmail.com](mailto:sanchezduber@gmail.com)

**Cita en APA 7:** Sánchez, D. (2023). Decisión inteligente: Comprendiendo el proceso y los factores claves para una toma de decisiones efectivas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales – Relacis*, 2(1), 43–58. <https://revistas.jjsanmarcos.org/index.php/relacis/article/view/61/77>



## Resumen

La presente investigación se destaca la importancia tomar en consideración el proceso de toma de decisiones, ya que esto puede determinar el éxito o fracaso de una organización. Con el paso del tiempo, se han desarrollado múltiples enfoques y metodologías para tomar decisiones, pero en esta oportunidad se hace énfasis a un método simple pero estructurado del proceso de toma de decisiones, ya sean estas de carácter personal u organizacional. El objetivo del artículo, es destacar la importancia del proceso de toma de decisiones en el éxito o fracaso de una organización. El artículo se centra en un método simple pero estructurado para tomar decisiones, ya sean personales u organizacionales. A través de este enfoque, el artículo busca proporcionar una comprensión más profunda de cómo se pueden tomar decisiones efectivas y cómo este proceso puede influir en el resultado de una organización. La metodología utilizada para la elaboración de este ensayo fue la revisión bibliográfica, que se basa en la investigación documental, con un enfoque cualitativo que implicó el análisis crítico de las fuentes bibliográficas seleccionadas.

**Palabras claves:** Decisiones, proceso, alternativas, entorno organización, objetivos.

## Abstract

This research highlights the importance of taking into consideration the decision-making process, since this can determine the success or failure of an organization. Over time, multiple approaches and methodologies have been developed for making decisions, but this time emphasis is placed on a simple but structured method of the decision-making process, whether of a personal or organizational nature. The objective of the article is to highlight the importance of the decision-making process in the success or failure of an organization. The article focuses on a simple but structured method for making decisions, whether personal or organizational. Through this approach, the article seeks to provide a deeper understanding of how effective decisions can be made and how this process can influence the outcome of an organization. The methodology used to prepare this essay was the bibliographic review, which is based on documentary research, with a qualitative approach that involved the critical analysis of the selected bibliographic sources.

Keywords: Decisions, process, alternatives, environment organization, objectives.

## Introducción

El talento humano desempeña un papel crucial en la sociedad contemporánea, y las interacciones entre las personas son inevitables. Existe un flujo constante de intercambio de ideas cuyo objetivo principal es permitir que las personas tomen decisiones para lograr los objetivos propuestos, ya sean de índole organizacional, social o personal. La toma de decisiones puede definirse como el proceso de elegir una opción entre varias disponibles para resolver una situación o llevar a cabo una actividad. Según Brown y Moberg (1996), teóricamente la toma de decisiones se puede describir como "un proceso deliberado que culmina en la elección de un conjunto de alternativas".

En la vida cotidiana enfrentamos a problemas constantemente, y su resolución implica tomar decisiones. Sin embargo, en muchas ocasiones no se consideran las diferentes alternativas disponibles y se actúa impulsivamente o sin tener en cuenta los riesgos. Es importante comprender que la toma de decisiones no debe ser un acto simplista o impulsivo, sino un proceso estructurado que ayude a mejorar las decisiones y resolver los problemas a los que enfrentamos, ya que nuestras vidas dependen en gran medida de las decisiones que tomamos.

El párrafo anterior suscita un interés por profundizar en el estudio de este tema, dado que demuestra su relevancia actual tanto para la sociedad en general como para los individuos y los grupos. La toma de decisiones es el motor que guía a todos los organismos, y su importancia radica en las consecuencias que generan en dichos organismos. El historiador estadounidense Lynn T. White Jr. (1907-1987) resaltó la importancia del proceso de toma de decisiones, tanto cualitativas como cuantitativas, mientras que el economista Kenneth J. Arrow, en su obra "The Limits of Organization" (1974), destacó el papel crucial del proceso de toma de decisiones en el rendimiento organizacional de los grupos de trabajo.

Frecuentemente se escucha que las decisiones son el pilar fundamental de los negocios, y en efecto, el éxito de cualquier organización depende en gran medida de la selección adecuada de alternativas. Este concepto no se limita únicamente a las organizaciones privadas, sino que se aplica a cualquier entidad, pública o privada, con o sin fines de lucro. La importancia y el significado de una decisión pueden variar debido a una serie de factores que pueden influir en ella. Por lo tanto, considerar las decisiones como simples actividades podría resultar en la pérdida de oportunidades o incluso en una menor probabilidad de éxito en las elecciones.

El proceso de toma de decisiones no debe ser visto simplemente como una actividad aislada. A menudo, las personas consideran que tomar decisiones es su tarea principal, ya que constantemente tienen que decidir qué hacer, quién lo hará, cuándo y dónde se llevará a cabo e incluso cómo se realizará. Sin embargo, la toma de decisiones es un aspecto fundamental y solo constituye un paso en el proceso de planificación, incluso cuando se realiza de manera rápida y sin mucha atención o cuando solo influye en una acción durante unos minutos.

En un mundo en constante evolución, el fortalecimiento y desarrollo de esta habilidad en la sociedad podría potenciar el crecimiento humano en un aspecto esencial. La toma de decisiones efectiva y reflexiva es fundamental para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en diferentes contextos, ya sea en el ámbito personal, profesional o en la gestión de organizaciones.

Por esta razón, la formación y capacitación activa del talento humano en el proceso de toma de decisiones mejora sus habilidades, lo que a su vez fortalecerá su rendimiento en todas sus tareas. Esta importancia, no es simple curiosidad, autores destacados como Herbert Simón dedicaron su vida al estudio de este fascinante tema, llegando a afirmar que estuvo “obsesionado con la toma de decisiones humana y con los procesos de solución de problemas en [el plano de] lo individual, en las interacciones entre individuos en las organizaciones gubernamentales y de negocios, y en la Economía.” Bonome (2009) p. 15.

Este interés, tanto de las organizaciones como de sus miembros, debe considerarse como una inversión que incrementaría las posibilidades de éxito en la organización y además aumentaría su satisfacción personal por la realización efectiva de sus tareas.

## **Antecedentes de la Investigación**

El desafío de tomar decisiones es ancestral, existiendo desde tiempos inmemoriales. Este desafío surge debido a la existencia de situaciones ambiguas que contienen proposiciones verdaderas, ya sean conocidas o desconocidas. Se puede argumentar que todos los seres vivos, incluso los más simples, se enfrentan a dilemas de decisión. Por ejemplo, un organismo unicelular debe seleccionar y absorber partículas de su entorno, algunas de las cuales son beneficiosas y otras perjudiciales para su supervivencia. La composición biológica del organismo y las leyes físicas y químicas son factores determinantes que dictaminan qué partículas serán asimiladas y cuáles serán rechazadas.

A medida que la complejidad de los seres vivos aumenta, también lo hace la complejidad de las decisiones que deben tomar y la forma en que las toman. Se transita de una toma de decisiones impulsada por el instinto a procesos de toma de decisiones que requieren un pensamiento racional, especialmente en los seres humanos. En la actualidad, la investigación en este campo ha progresado y ha dado lugar a lo que se conoce como Teoría de la Decisión, que es el estudio de los procesos de toma de decisiones desde una perspectiva racional. Bierman et al. (1994) sostienen que la Teoría de la Decisión se centra principalmente en cómo ayudar a las personas u organizaciones a tomar decisiones y mejorar el proceso de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. Bierman et al. también afirman que esta teoría permite al individuo analizar situaciones complejas que presentan múltiples alternativas y consecuencias distintas.

Con relación con este tema, existen otras investigaciones que se refieren a lo que se conoce como Teoría del Juego. Esta teoría según Deutsch et al. (1986) citado Soto, Valente (2005), una de las doce innovaciones básicas del pensamiento económico del siglo XX; y puede ser definida de una manera amplia como una técnica para tomar decisiones en situaciones de conflicto sobre la base de la construcción de una matriz formal que permite



comprender el conflicto y sus posibles soluciones. La primera discusión documentada sobre la teoría del juego aparece en una carta escrita por James Waldegrave en 1713, en la cual proporciona una solución minimax de estrategia mixta para una versión de dos jugadores de un juego de cartas. Sin embargo, no fue hasta la publicación de "Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses" por Antoine Augustin Cournot en 1838, que se presentó un análisis teórico general sobre la teoría del juego. En este trabajo, Cournot considera un duopolio y presenta una solución que es una versión restringida del Equilibrio de Nash. Posteriormente, esta teoría se formalizó a través del trabajo de John von Neumann y Oskar Morgenstern en "Theory of Games and Economic Behavior" (1944), antes y durante la Guerra Fría, debido principalmente a su aplicación en estrategia militar, particularmente enfocada en el concepto de la mutua garantía de destrucción. Desde la década de 1970, la teoría del juego se ha aplicado al comportamiento animal, incluyendo el desarrollo de especies a través de la selección natural. A raíz de juegos como el dilema del prisionero, donde el comportamiento egoísta generalizado perjudica a los jugadores, la teoría del juego también se ha utilizado en ciencia política, ética y filosofía. Finalmente, esta teoría ha captado la atención de los investigadores en informática y se ha utilizado en campos como la inteligencia artificial y la cibernética.

Aunque la teoría del juego tiene algunos puntos en común con la teoría de la decisión, se enfoca en el estudio de las decisiones tomadas en entornos donde interactúan diferentes actores. En otras palabras, se centra en el análisis de la elección del comportamiento óptimo cuando los costos y beneficios de cada opción no están predeterminados, sino que dependen de las elecciones de los demás individuos involucrados. Un ejemplo notable de aplicación práctica de la teoría del juego es el dilema del prisionero, popularizado por el matemático Albert W. Tucker, que tiene importantes implicaciones para comprender la naturaleza de la cooperación humana. Por otro lado, la teoría psicológica del juego, basada en el análisis transaccional de la escuela psicoanalítica, es un enfoque completamente distinto.

## La Toma de Decisiones

La capacidad de tomar decisiones es una característica distintiva de los seres humanos, junto con atributos como la libertad, la responsabilidad y la creatividad. Esto implica que, aunque no siempre seamos conscientes de ello, nos encontramos constantemente en un estado de toma de decisiones. Un simple vistazo a un día típico en nuestras vidas revela la multitud de elecciones que realizamos: decidimos cuándo despertarnos, si desayunaremos o no, qué ropa usaremos, con quién nos encontraremos, qué posición adoptaremos en un debate, cuánto tiempo dedicaremos al estudio diario, y así sucesivamente. La lista es interminable y demuestra cómo estamos constantemente eligiendo actuar. Sin embargo, a pesar de su importancia, la toma de decisiones a menudo se realiza de manera intuitiva o impulsiva, sin un análisis cuidadoso de los factores relevantes. Esta falta de análisis puede resultar en decisiones ineficaces que no logran los resultados deseados, ya que lo ideal es recopilar y analizar la mayor cantidad de información relevante posible, tal como lo sugiere Codina (2012).

Las decisiones pueden ser triviales, como elegir entre un helado de fresa o uno de chocolate; significativas, como elegir una carrera o una pareja; o vitales, cuando afectan el destino y la vida de las personas, como ocurre en las grandes decisiones políticas. A medida que nos convertimos en adultos, las decisiones que se deben tomar se vuelven cada vez más complejas, debido a que no solo aumenta el número de opciones o alternativas disponibles, sino también la cantidad y calidad de información necesaria para tomar una decisión acertada.

Brown y Moberg (1996) definen la toma de decisiones en términos teóricos como "un proceso deliberado que culmina en la elección entre un conjunto de alternativas" (p.566). Sin embargo, este proceso puede volverse aún más complicado debido a la falta de atención a cómo elegimos, la inseguridad que nos caracteriza en ocasiones, la falta de utilización de estrategias o técnicas adecuadas, o incluso los bloqueos personales que enfrentamos.

La toma de decisiones es más un proceso continuo que un evento aislado. En lugar de ser un hecho puntual e independiente, se desarrolla a través de una serie de fases o etapas interrelacionadas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las personas no siempre avanzan de manera metodológica desde la primera hasta la última fase frente a una situación de toma de decisiones. Algunos pueden progresar linealmente, mientras que otros pueden experimentar fluctuaciones importantes en su enfoque.

Cada fase implica la presencia de actitudes y la realización de diversas tareas específicas. Cumplir con estas tareas permite avanzar hacia la siguiente fase. Si una persona omite alguna de estas tareas antes de comprometerse con una opción en particular o las realiza de manera descuidada, se dificulta la toma de una decisión acertada. Es esencial considerar cada fase de manera adecuada para lograr una toma de decisiones efectiva.

Autores como Avilés et al. (2016), (Rubio, 2020) destacan que la toma de decisiones ha sido objeto de estudio en diversas disciplinas, desde la psicología hasta la economía. A pesar de la abundancia de teorías y modelos, todavía hay mucho que no entendemos sobre cómo las personas toman decisiones. En el contexto social y empresarial, tal como lo destaca Aubert (2018) la toma de decisiones es crucial para el éxito de las organizaciones y la sociedad en general. Sin embargo, a pesar de su importancia, a menudo no se comprende completamente cómo se toman las decisiones y qué factores contribuyen o las afectan.

## Características de las Decisiones

Constantemente nos encontramos en diversas situaciones en las que es necesario tomar decisiones. Algunas de estas situaciones son simples, mientras que otras son complicadas y requieren una acción inmediata o pueden llevar años resolver. Sin embargo, es innegable que en todas ellas debemos tomar una decisión. Para algunas personas, tomar decisiones no es tan fácil. A veces ignoramos el problema al que nos enfrentamos o evitamos resolverlo. Incluso puede suceder que no estemos seguros de la cantidad de tiempo, energía



o dificultades que nos esperan al comenzar. Por lo tanto, a menudo fallamos en tomar una decisión.

Es importante comprender que, al tomar decisiones, todos pasamos por una serie de situaciones. Betemen y Enell (2001), sostienen que estas situaciones son características comunes en las decisiones de gestión, y pueden incluir la falta de estructura, el riesgo, la incertidumbre y el conflicto. La falta de estructura, es común en la toma de decisiones de gestión. Aunque algunas decisiones pueden ser rutinarias y claramente definidas, la mayoría no sigue un proceso preestablecido. En general, los gerentes se enfrentan a situaciones únicas, lo que significa que la toma de decisiones dependerá del contexto específico.

La incertidumbre se presenta cuando un gerente no tiene suficiente información para prever las consecuencias de diferentes acciones. Queda claro que las organizaciones precisan gerenciar inteligentemente todos sus procesos y recursos, por esto, debe hacerse una eficaz y efectiva gestión de la información y los conocimientos que ellas poseen, de modo que propicie una adecuada toma de decisiones (Díaz Duarte, 2005). Aunque los tomadores de decisiones gerenciales pueden tener fuertes convicciones y sentirse seguros, si carecen de información relevante y no pueden calcular la probabilidad de diferentes resultados, están operando en condiciones de incertidumbre.

El riesgo surge cuando se puede calcular la probabilidad de varias consecuencias, pero aún no se puede prever con certeza lo que sucederá. Existe riesgo cuando la probabilidad de éxito de una acción es menor al 100%. Si la decisión es incorrecta, se pueden perder recursos valiosos como dinero, tiempo y reputación.

El riesgo, al igual que la incertidumbre, es una realidad en la toma de decisiones de gestión. Sin embargo, esto no implica asumir riesgos de manera imprudente. Aunque a veces se admira a aquellos que asumen riesgos y pareciera que los empresarios e inversores se benefician al hacerlo, la verdad es que los buenos tomadores de decisiones prefieren evitar o gestionar los riesgos. Esto implica que, aunque aceptan que las decisiones conllevan riesgos, hacen todo lo posible para anticiparlos, minimizarlos y controlarlos.

El conflicto es especialmente desafiante en las decisiones más críticas que los gerentes deben enfrentar. El conflicto surge cuando el gerente se ve presionado desde diferentes fuentes y puede aparecer a dos niveles. En primer lugar, los individuos que toman decisiones experimentan un conflicto psicológico cuando varias opciones son atractivas o cuando ninguna lo es. En segundo lugar, el conflicto puede surgir entre personas o grupos.

Es fundamental tener en cuenta estas características al tomar decisiones y comprender que la toma de decisiones en el ámbito gerencial implica enfrentar situaciones sin estructura clara, lidiar con la incertidumbre y el riesgo, así como gestionar el conflicto. Estos elementos influyen y condicionan la toma de decisiones en el entorno empresarial y deben ser considerados de manera adecuada, ya que cuando una organización es incapaz de desarrollar sus funciones de gestión eficaz y eficientemente, resulta imposible, cualquiera que sea su misión y objetivos a alcanzar a largo y corto plazo, tener un desarrollo exitoso. Sin dudas, estará condenada al fracaso y lo que es peor, cuando intente reanimarse será

como un elefante centenario sin oportunidades y con amenazas que atentarán constantemente contra su vida (Díaz Duarte, 2005).

## **Necesidad de Tomar una Decisión.**

### **El Problema**

El proceso de toma de decisiones se inicia cuando un individuo se encuentra ante una situación que presenta nuevas circunstancias, las cuales pueden representar amenazas u oportunidades. Estas situaciones pueden variar desde decisiones importantes relacionadas con la salud, como someterse a una cirugía o abandonar un hábito perjudicial, hasta decisiones personales como mudarse a otra ciudad, elegir una carrera o casarse. Para que se considere una situación como una decisión, es necesario que existan al menos dos alternativas entre las cuales elegir.

En este contexto, los expertos Brown y Moberg (1996) señalan que el proceso de toma de decisiones comienza cuando se identifica la necesidad o demanda de tomar algún tipo de acción. Por otro lado, otros autores como Betemen y Enell (2001) sostienen que esta necesidad surge cuando existen conflictos en la selección de diferentes opciones, ya sea porque todas parecen muy atractivas o ninguna tiene una ventaja clara.

La necesidad de tomar decisiones está estrechamente relacionada con la presencia de un problema. Como seres humanos, se nos encontramos constantemente ante situaciones en las que hay una discrepancia entre lo que tenemos en el momento y lo que esperamos o deseamos. Esta discrepancia crea una incertidumbre que denominamos problema. Podemos adoptar la definición de problema propuesta por Huber (1996), quien lo describe como "la diferencia entre la situación actual y la situación deseada" (p.25).

A partir de esta definición, podemos comprender que, para resolver una situación problemática, debemos realizar cambios ya sea en la situación actual o en la deseada. En muchos casos, implica mejorar el rendimiento o persuadir a otra persona para que cambie la situación actual. Ante un problema, surgen múltiples alternativas y es necesario seleccionar una de ellas.

Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones implica identificar una necesidad de acción, evaluar y considerar diferentes alternativas para abordar un problema, y finalmente seleccionar la opción más adecuada. Este proceso es fundamental en diferentes ámbitos de nuestras vidas, tanto a nivel personal como profesional, y es necesario comprender y poner en práctica habilidades de toma de decisiones para lograr resultados favorables.

## **Etapas de la Toma de Decisiones**

El proceso de toma de decisiones implica una serie de etapas que, a menudo, no son aparentes a simple vista, pero que culminan en la selección y ejecución de una alternativa. Diversos autores, como Brown y Moberg, Betemen y Enell, y Huber, han estudiado y teorizado sobre las etapas del proceso de toma de decisiones. Aunque existen diferentes



perspectivas, en esta investigación se presentarán las etapas en las que existe un consenso general.

### **1. Identificación y Diagnóstico del Problema**

La primera etapa es la Identificación y Diagnóstico del Problema, según Betemen y Enell (2001). En esta fase, se reconoce la existencia del problema y la necesidad de encontrar una solución. Es fundamental identificar claramente el problema que se enfrenta, considerando la discrepancia entre el estado actual y el estado deseado. Una vez que el problema ha sido definido, se procede al diagnóstico y a la elaboración de medidas correctivas.

En esta etapa, es esencial que el individuo no solo reconozca que existe una discrepancia, sino que también utilice diversas herramientas para recopilar información que le permita comprender plenamente la problemática. La recopilación de información es crucial para definir el problema de manera precisa. Es importante tener en cuenta que, en ocasiones, el individuo no es quien identifica la existencia del problema. Como señala Huber (1996), a menudo son otras personas, como superiores o colegas, las que identifican y definen el problema. Sin embargo, esto no significa que el proceso de resolución del problema no incluya la exploración del mismo. De hecho, cada etapa del proceso puede ser realizada por diferentes individuos o grupos.

Autores como Brown y Moberg (1996) destacan dos habilidades fundamentales que debe poseer una persona en la toma de decisiones: la vigilancia y la habilidad analítica. La vigilancia, el cuidado y la imparcialidad ayudan a reconocer la necesidad de tomar una decisión. Una vez que se ha identificado el problema, la habilidad analítica es crucial para analizar y clasificar la información disponible y obtener una comprensión clara del problema.

### **2. Creación de Soluciones Alternativas:**

El segundo paso en el proceso de toma de decisiones es la Creación de soluciones alternativas. Esta etapa implica identificar ideas o acciones que podrían disminuir o eliminar la brecha entre la situación actual y la situación deseada. Como menciona Huber (1996), "implica identificar soluciones al problema".

En este sentido, es importante mencionar que existen diferentes enfoques para generar alternativas. Por un lado, se pueden buscar soluciones existentes que se hayan utilizado en el pasado y que hayan demostrado ser eficaces. Estas alternativas preexistentes pueden adaptarse o modificarse según las necesidades actuales. Betemen y Enell (2001) afirman que "Las soluciones varían desde las que ya se han preparado hasta las que se diseñan a medida".

Cuando los tomadores de decisiones buscan soluciones fáciles, utilizan ideas que han observado o probado anteriormente, o siguen el consejo de otros que han enfrentado problemas similares. Por otro lado, las soluciones a medida deben diseñarse para problemas más específicos. Elegir una alternativa fácil es mucho más sencillo que diseñar una solución a medida. Por lo tanto, la mayoría de los tomadores de decisiones utilizan el enfoque fácil, incluso cuando la alternativa fácil resulta inadecuada. Si este enfoque falla en la solución o en el resultado esperado, debe iniciarse la tarea más difícil de idear una solución única.

Brown y Moberg (1996) señalan que las alternativas totalmente únicas, hechas a medida, son costosas y llevan tiempo para crear y a menudo son difíciles de implementar. Sin embargo, es importante destacar que para las decisiones importantes e irreversibles deben desarrollarse soluciones a medida, ya que es más probable que estas sean de mayor calidad.

Es relevante destacar que cada tipo de alternativa tiene sus ventajas y desafíos. Las soluciones existentes suelen ser más fáciles de implementar, ya que se basan en experiencias pasadas y en prácticas establecidas. Sin embargo, pueden resultar insuficientes si el problema requiere de una solución más personalizada y específica. Por otro lado, las soluciones a medida pueden ser más complejas de desarrollar, pues implican un análisis más profundo del problema y la generación de nuevas ideas. Además, pueden requerir de recursos adicionales, tanto en términos de tiempo como de inversión económica. Sin embargo, si se trata de una decisión importante y de gran impacto, es recomendable optar por soluciones a medida, ya que tienen mayor probabilidad de brindar resultados de mayor calidad y satisfacer las necesidades específicas del problema.

En este proceso de generación de alternativas, es crucial considerar, diferentes perspectivas y buscar la colaboración de otras personas. Al involucrar a terceros, ya sea expertos en la materia, colegas o equipo de trabajo, se puede acceder a diversas ideas y enfoques que enriquecerán el abanico de alternativas consideradas. Además, es esencial fomentar la creatividad y generar alternativas innovadoras. Esto puede lograrse mediante técnicas de pensamiento lateral, pensamiento crítico y análisis de escenarios. Estas herramientas permiten expandir la visión y pensar más allá de las soluciones convencionales, explorando nuevas posibilidades y enfoques disruptivos.

En resumen, la etapa de Creación de Soluciones Alternativas implica buscar tanto soluciones existentes como nuevas, adaptándolas o desarrollándolas a medida. Es importante considerar la complejidad y especificidad del problema para determinar la mejor opción. La colaboración con otros y la promoción de la creatividad son aspectos clave para generar un amplio abanico de alternativas efectivas y de calidad.

### 3. Evaluación de Alternativas:

Durante la etapa de Evaluación de Alternativas, el tomador de decisiones lleva a cabo un análisis minucioso de cada opción, utilizando criterios específicos como utilidades, costo y calidad del producto. En este proceso, es inevitable que los valores y creencias personales del individuo influyan en la evaluación. El objetivo es determinar el valor y la adecuación de las alternativas generadas, buscando identificar cuál sería la mejor solución.

Es importante considerar diferentes tipos de consecuencias al evaluar las alternativas. Además de analizar los efectos sobre medidas financieras u otras métricas de desempeño, hay que prestar atención a las consecuencias menos definidas, pero igualmente relevantes. Como mencionan Betemen y Enell (2001), las decisiones establecen un precedente, por lo que es necesario determinar si este será útil o un obstáculo en el futuro. Para ello, es esencial analizar todas las posibles alternativas y anticipar los resultados que se obtendrían al implementar diferentes opciones.

Si bien es imposible predecir con total precisión los resultados, quienes toman decisiones pueden prepararse para un futuro incierto considerando las posibles consecuencias de diversos escenarios. Por lo tanto, al seleccionar una alternativa, es fundamental plantearse las siguientes preguntas:

- a) ¿La información sobre las alternativas es completa y actualizada? Si no es así, ¿es posible obtener información adicional y de mejor calidad?
- b) ¿La alternativa cumple con los objetivos establecidos?
- c) ¿Qué posibles problemas podrían surgir al implementar la alternativa seleccionada?

Responder estas preguntas permitirá evaluar de manera más precisa las alternativas y tomar una decisión fundamentada. Es importante tener en cuenta que la evaluación debe ser basada en datos sólidos y en un análisis detallado de las consecuencias potenciales de cada opción.

### 4. Selección de la mejor alternativa:

El Cuarto paso en el proceso de Toma de Decisiones, es la selección de una alternativa, lo cual, esto implica, que el decidor ya ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones. Algunos autores consideran que, al momento de seleccionar una alternativa, debe tomar en consideración – además de los ya mencionados - los siguientes aspectos, los cuales son los siguientes: Maximizar, Satisfacer y Optimizar.

A este respecto, Betemen y Enell (2001), sostienen lo siguiente:

Una vez que haya considerado las posibles consecuencias de sus opciones, es momento de que tome una decisión. Aquí son importantes los conceptos de maximizar, satisfacer y opciones.

Maximizar, es tomar la mejor decisión posible. La decisión de maximización logra las mayores consecuencias positivas posibles y las menores consecuencias negativas. En otras palabras, se maximizan los resultados con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento total esperado. La maximización exige buscar detenidamente una variedad completa de alternativas, cada una se evalúa cuidadosamente, se compara una con otra y luego se elige o se crea la mejor.

Satisfacer, es elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada; la elección parece satisfacer una meta o criterio buscado. Cuando la satisface, usted compara la elección contra su meta, no contra otras opciones. Satisfacer significa una búsqueda de alternativas que se detiene en la primera que resulta adecuada. Por lo común, las personas no gastan tiempo y energía en recopilar toda la información. En vez de ello, toman una decisión oportuna con base en información fácilmente disponible. A veces la satisfacción es resultado de la pereza; otras veces, no existe otra opción porque el tiempo es escaso y la información no disponible, o bien, por otras limitantes que hacen imposible maximizar.

Optimizar, significa que usted alcanzó el mejor equilibrio posible entre distintas metas. Quizás, en la compra de equipo, lo que le interesa es la calidad y la durabilidad, además del precio. Por ello, en vez de adquirir la pieza más barata de equipo que funcione, compra la que tiene la mejor combinación de atributos, a pesar de que puede haber opciones mejores del mismo precio y otras mejores de la misma calidad y durabilidad. (p. 90)

Es importante destacar que este es el momento más importante en el proceso de toma de decisiones, debido a que es en este instante cuando el decisor elige una alternativa. La elección de esta alternativa, no es nada sencillo, pero menos aún es complicada, solo es necesario que el decisor reúna un conjunto de información acerca de la situación que se le presenta.

En algunas situaciones, la persona, al elegir una alternativa, se encontrará, con diversas dificultades, lo que se traducirá en un retardo en la elección de una alternativa, por lo que el decisor deberá tomar en consideración algunos aspectos relevantes, aunados a los ya planteados, como son, la calidad, costo y alternativas a la medida. Para que un problema se resuelva, no solo se debe identificar el problema, generar y seleccionar alternativas, sino que también debe ser implementada, este es el Quinto paso en el proceso de solución de problemas.

## 5. Ejecución de la resolución:

Una vez que se ha tomado una resolución, no se puede considerar el ciclo completo hasta que esta se haya puesto en marcha. En algunos casos, las mismas personas que participaron en la selección de la resolución también son responsables de su ejecución, mientras que, en otros casos, se delega esta tarea a terceros. Es importante que haya un entendimiento completo de la elección de la resolución, las causas que la impulsaron y un compromiso con su ejecución exitosa. Para lograr esto, las personas involucradas en esta etapa del ciclo deben estar comprometidas desde las primeras fases.

Para planificar la ejecución de una resolución, es necesario seguir algunos pasos clave. Primero, se debe definir cómo se presentará la situación una vez que la resolución esté completamente operativa. Luego, se debe crear una secuencia temporal de los pasos necesarios para lograr una resolución completamente funcional, preferiblemente utilizando un diagrama de flujo. También es importante considerar los recursos disponibles y las actividades necesarias para implementar cada paso, así como el tiempo que tomará cada fase. Finalmente, se deben asignar responsabilidades específicas a individuos para cada fase.

Es importante tener en cuenta que la ejecución de una resolución probablemente generará desafíos y obstáculos. Por lo tanto, es esencial dedicar tiempo a reconocer estos obstáculos y ver el potencial beneficioso que pueden representar. Para hacerlo, se deben hacer preguntas como ¿Qué dificultades podría generar esta acción y qué podríamos hacer para prevenirlas? ¿Qué ventajas u oportunidades no intencionadas podrían aparecer? ¿Cómo podemos asegurarnos de que ocurran? ¿Cómo podemos estar preparados para actuar cuando surjan las oportunidades? Al hacer estas preguntas, se puede estar mejor preparado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan durante la ejecución de una resolución.

## 6. Evaluación de la decisión:

La evaluación de la decisión es una etapa crucial en el proceso de toma de decisiones. Esta fase implica la recopilación de información relevante para evaluar la eficiencia y efectividad de la decisión implementada. El evaluador juega un papel fundamental en esta etapa, ya que su tarea es proporcionar información útil que facilite un proceso de retroalimentación, tal como lo destaca Sánchez C. (2002), “la tarea del evaluador es proporcionar información útil”, cuando ejercemos la labor de evaluador. La retroalimentación puede ser positiva o negativa y, en ambos casos, es útil para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Si la retroalimentación es positiva, indica que la decisión fue acertada y que se puede proceder sin problemas. Además, la misma decisión podría aplicarse a otras

áreas de la organización. Por otro lado, si la retroalimentación es negativa, se deben considerar dos posibilidades. En primer lugar, puede ser que la implementación requiera más tiempo, recursos, esfuerzos o reflexión. En este caso, se deben hacer ajustes en la implementación para asegurar que se logren los objetivos deseados. En segundo lugar, la retroalimentación negativa podría indicar que la decisión fue incorrecta. En este caso, se debe volver al inicio del proceso para redefinir el problema y buscar una nueva solución.

Si se debe volver al inicio del proceso, esto no debe considerarse como un fracaso. Por el contrario, esta situación puede proporcionar información valiosa para evitar errores similares en el futuro. Al volver al inicio del proceso, se tendrá más información y posiblemente sugerencias que ayuden a mejorar la toma de decisiones. En resumen, la evaluación de la decisión es una etapa fundamental en el proceso de toma de decisiones y puede proporcionar información valiosa para mejorar el proceso en el futuro.

## **Tipos de decisiones**

Según Brown y Moberg (1996), una forma útil de clasificar las decisiones organizacionales es por su grado de rutina. Otros autores categorizan las decisiones en Individuales, Grupales, Gerenciales, Programadas, No programadas, bajo Condiciones de Certidumbre, Incertidumbre, Riesgo, Rutinarias y Operativas. Struss (1977), basándose en una clasificación desarrollada por Herbert Simón (un experto en toma de decisiones y ganador del Premio Nobel), sugiere que las decisiones pueden ser Programadas y No Programadas.

Las Decisiones Programadas, son aquellas que se han tomado previamente y para las cuales existen respuestas objetivamente correctas que se pueden resolver mediante reglas, políticas o cálculos numéricos simples. A este respecto, Brown y Moberg (1996), afirman lo siguiente:

Los problemas implícitos en las decisiones programadas están bien estructurados y tienen una naturaleza repetitiva. Debido a que la organización ha de tratar con ellos frecuentemente, se ha desarrollado procedimientos estandarizados. Estos últimos, se reflejan a menudo en los documentos específicos que estipulan las reglas, reglamentaciones o políticas de la compañía. (p. 587)

Es evidente, que las decisiones programadas, no implican tomar un esfuerzo alguno, o más sencillo, un riesgo sobre sus consecuencias, debido a que el decisor solo debe realizarla conforme a unos parámetros preestablecidos, como, por ejemplo, cuando en una organización se decide el reordenamiento periódico de inventario, o cuando se le calculan el bono y los días de disfrute a un trabajador por concepto de vacaciones.

Las Decisiones No Programadas, es lo contrario a la anterior, para este tipo de decisión, la persona se enfrenta a una situación novedosa y compleja, para lo cual, no existe reglas o procedimientos preestablecidos, lo que implica que pudieran existir muchas alternativas. A este respecto, Brown y Moberg (1996), sostienen lo siguiente: “A menudo éstas son decisiones relativamente grandes, en términos de su impacto sobre las personas y su presupuesto. En tales situaciones, los encargados de tomar decisiones deben confiar en su capacidad de juicio, la intuición, la heurística y la creatividad.” (P. 588.).

## Conclusión

Para concluir, este estudio ha indagado de forma meticulosa y detallada el tema de la toma de decisiones desde diversas ópticas. Se han examinado antecedentes significativos y se ha resaltado la relevancia de la toma de decisiones como un proceso esencial en cualquier organización o entidad. Se ha introducido un concepto central de toma de decisiones y se han estudiado las características intrínsecas a este proceso.

Además, se ha evaluado la ausencia de estructura en la toma de decisiones, reconociendo que a menudo las decisiones se ven enfrentadas a la incertidumbre, al riesgo y al conflicto. Estos retos pueden obstaculizar la toma de decisiones efectivas, pero también representan oportunidades para la implementación de estrategias y enfoques novedosos. Se ha enfatizado la necesidad imperiosa de tomar decisiones, ya que la inacción puede tener repercusiones negativas para la organización.

Se han explorado las fases del proceso de toma de decisiones y se han presentado diferentes tipos de decisiones que pueden ser adoptadas en diversos contextos. A lo largo de esta investigación, se ha buscado ofrecer una visión extensa y completa de la toma de decisiones, proporcionando herramientas y conocimientos que permitan mejorar la calidad y efectividad de este proceso. Se ha enfatizado la importancia de una toma de decisiones informada, reflexiva y consciente.

En resumen, esta investigación ha proporcionado una base sólida de conocimientos sobre la toma de decisiones, lo cual permitirá a profesionales y líderes organizacionales abordar este proceso de manera más efectiva y estratégica. Es nuestro deseo que este trabajo sea un punto de partida para futuras investigaciones y contribuya al avance del campo de estudio relacionado con la toma de decisiones a nivel gerencial y organizacional.

## Referencias

Avilés, R., Bernarda, R., & Alanís, T. (2016). Tres modelos para la toma de decisiones utilizados en psicología: su metodología, evaluación y aplicación. Unirioja.es.

Recuperado el 23 de noviembre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8602521.pdf>

- Beteman T. S., Enell Scott S. (2001) *Administración. Una Ventaja Competitiva*. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Bonome, M. G. (2009). *La Racionalidad de la Toma de Decisiones: análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simón*. Netbiblo, S. L. La Coruña, España.
- Brown, W. B., y Moberg D. J. (1996) *Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral. Segunda Reimpresión*. Editorial Limusa, S.A. México, D.F.
- Codina, A. (2012). *Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva*. Degerencia.com. Recuperado el 23 de noviembre de 2023, de <https://degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal/>
- Díaz Duarte, D. (2005). *Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna*. *Acimed*, 13(3), 1–1. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000300010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000300010)
- Huber, George p., (1996) *Toma de Decisiones en la Gerencia*. Segunda Edición. Editorial Trillas. México.
- Sánchez Carreño, J. (2002). *La Evaluación Cualitativa. Fundamentos Metodológicos*. Asociación de Educadores de Latinoamérica y el Caribe (AELAC).
- Soto, A., Valente, M. R. (2005). *Teoría de los juegos: Vigencia y limitaciones*. *Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 11(3),497–506. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182005000300008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300008)
- Struss, G. (1977). *Managerial Practices. Improvising Life at Work*. Goodyear Publishing Co., Santa Mónica, California, USA.
- Rubio, N. M. (2020). *Economía conductual: qué es y cómo explica la toma de decisiones*. *pymOrganization*. <https://psicologiaymente.com/psicologia/economia-conductual>