



La toma de decisiones

Juan Carlos Bustamante

Licencia Creative Commons

La gestión de uno mismo y el éxito académico. M^a Concepción Berruete Martínez, Juan Carlos Bustamante y César Rodríguez Ledo (2015). Obra sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Lo primero es lo primero...

- A lo largo del día podemos poner en marcha tareas o procesos, que son importantes y cotidianos para nosotros, y nos permiten enfrentarnos a las demandas que nos surgen.
- Sin embargo, puede ser posible hacerlo sin ser conscientes realmente de que lo estamos haciendo de forma adecuada; lo que no nos permite “exprimir al máximo” las posibilidades que tenemos.

¿Sabes qué es y qué implica un proceso de toma de decisiones?

Para ello...

- Para saber si llevamos a cabo bien un proceso de toma de decisiones (TD) lo primero que tenemos que hacer es ver si somos capaces de definirlo correctamente...

evaluación

certeza

juicio

alternativas

resultados

A continuación te propongo alrededor un pool de palabras que pueden, o no, estar relacionadas con la TD. Elige aquellas que, bajo tu punto de vista, estén relacionadas...

situación problema

elección

incertidumbre

riesgo

razonamiento



Finalmente, ¿qué has hecho con las 10 palabras?

¿Has podido diferenciar entre 5 que están asociadas a la TD y 5 que no lo están?

¿Has establecido que 7 de ellas están relacionadas con la TD y las otras 3 no lo están?

¿Crees que todas las palabras se pueden relacionar con el concepto de TD?

¡Sorpresa!... O no tanta...

- Todas las palabras se relacionan con el proceso de TD:

Ante una determinada situación (problema), la TD exige la puesta en marcha de varios procesos mentales que implican percibir y valorar dos o más alternativas posibles (razonar), eligiendo una de ellas teniendo en cuenta su valor intrínseco (que supone para la persona; juicio) para así conseguir un objetivo (o recompensa/resultado) relacionado con el problema (Fernández y Villada, 2015).



**Se trata de elegir lo que es mejor
para nosotros en unas
determinadas circunstancias
(académicas o profesionales)**

**- Trabajar con un
equipo de trabajo
(grupo) u otro.**

**- Quedarse en casa
estudiando/trabajando
o irme con mis amigos
a disfrutar de alguna
actividad de ocio.**

**- Distribuir las horas
para abordar y estudiar
las tareas que se me
han encomendado o
cada asignatura en las
que estoy
matriculado/da.**

Etc...

Para poder llevar a cabo de forma adecuada dicha elección...

- Hay que tener en cuenta que no solo es importante generar posibles alternativas, sino también determinar los criterios de decisión que guiaran el proceso y el peso (importancia) que doy a los mismos.
- Dichos criterios tienen un claro componente subjetivo, y pueden estar determinados por gustos, preferencias, prioridades de cada uno.
- Teniendo en cuenta el proceso de solución de problemas, dar importancia al hecho de evaluar la efectividad de la decisión.

Así, las fases del proceso de TD (Robbins, DeCenzo y Coulter, 2013)...

- Identificación de la situación problema: cuándo estamos ante una situación en la que hay que tomar una decisión.
- Identificación de los criterios para la TD: en qué nos basamos para tomar la decisión.
- Asignación de ponderación a los criterios: cómo priorizamos el criterio que nos lleva a la mejor decisión.
- Desarrollo de las alternativas: entre qué opciones tenemos para realizar la mejor elección.
- Análisis de las alternativas: cuál puede ser la mejor opción dada las circunstancias (y criterios).
- Selección de las alternativas: se elige la mejor de las opciones entre las valoradas.
- Puesta en marcha de las alternativas: cómo se lleva a cabo la elección realizada (asociada específicamente con el proceso de solución de problemas).
- Evaluación de la efectividad de la decisión: cómo determinar si la decisión ha sido la acertada (asociada específicamente con el proceso de solución de problemas).

En qué situaciones se lleva a cabo la TD (León, 2000)...

- Situación de certeza: son aquellas en las que tenemos claro la alternativa que nos da mejores consecuencias (son las menos comunes).
- Situación de riesgo: son aquellas en las que no sabemos que va a pasar pero hay forma de calcular y saber la probabilidad de que ocurra algo.
- Situación de incertidumbre: son aquellas en las que no sabemos que va a pasar y no hay forma de calcularlo (son las más comunes).

En el caso de la situación de incertidumbre...

- Es importante tener claras las fases de la TD y buscar la manera de sistematizar dicho proceso.
- Se trata de estructurar y crear una forma concreta y operativa de elegir la mejor alternativa: matriz de pago.

Matriz de pago...

- Piensa en una situación personal en relación al contexto académico para poder aplicar una matriz de pago.
- Yo como demostración voy a identificar la siguiente situación:
 - Es período de exámenes, y tengo que decidir si quedarme en casa estudiando o irme de “pic-nic”.
- En este caso es importante tener en cuenta que la decisión depende del escenario o estado (de donde viene en sí la incertidumbre).

Aplicando una matriz de pago...

- En mi caso, lo que me lleva a la incertidumbre es el no saber que clima va a ser el día en el que estoy decidiendo quedarme en casa o no. Y tú?
- La matriz está constituida por filas, en las que se ponen los posibles estados, y por columnas en donde se presentan las posibles alternativas.
- En las celdas se representan los resultados de cruzar filas con columnas.

Cómo es una matriz de pago...

		ALTERNATIVAS	
		ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2
ESTADOS	ESTADO 1	Resultado 1-1	Resultado 1-2
	ESTADO 2	Resultado 2-1	Resultado 2-2
	ESTADO 3	Resultado 3-1	Resultado 3-2
	ESTADO 4	Resultado 4-1	Resultado 4-2

Creo mi matriz para que tú crees la tuya...

		ALTERNATIVAS	
ESTADOS		Pic-nic	Estudiar
	Día soleado y buena temperatura	Resultado ideal	Resultado desagradable
	Día lluvioso y baja temperatura	Resultado desagradable	Resultado ideal
	Día nublado y buena temperatura	Resultado bueno	Resultado poco adecuado
	Día inestable respecto al clima	Resultado poco adecuado	Resultado bueno

Hay que darle valor a cada resultado para decidir...

- A los valores que se le da a cada posible resultado (número en rojo en la matriz siguiente) se le llaman “utilidades”. Estos valores es el peso que se le da a cada resultado.
- Las utilidades son números que cuantitativamente representan el peso que puede tener cada resultado cara a la decisión.
- La forma de asignar las utilidades depende de cada persona y de como quiera hacerlo.

Le pongo las “utilidades” a mi matriz... Y tú?

		ALTERNATIVAS	
		Pic-nic	Estudiar
ESTADOS	Día soleado y buena temperatura	Resultado ideal 100	Resultado desagradable 20
	Día lluvioso y baja temperatura	Resultado desagradable 0	Resultado ideal 90
	Día nublado y buena temperatura	Resultado bueno 50	Resultado poco adecuado 40
	Día inestable respecto al clima	Resultado poco adecuado 75	Resultado bueno 40

Y ahora tomo una decisión a partir de un criterio...

- Uno de los criterios que se puede utilizar, y además se considera el más racional, es el de “minimizar la correspondencia máxima”. Para ello:
 - Hay que transformar nuestra matriz en una matriz de correspondencias.
 - Las correspondencias son valores que vienen de restar a cada utilidad de cada celda la utilidad más alta correspondiente al estado de dicha celda (restas representadas en color verde en la siguiente matriz).

Matriz de correspondencia...

		ALTERNATIVAS	
		Pic-nic	Estudiar
<p>ESTADOS</p> <p>Por ejemplo en el estado "sol y calor" la utilidad más alta es 100; entonces es la que se resta tanto a la misma utilidad (de la alternativa "Playa") como a la de la alternativa "Estudiar"</p>	Día soleado y buena temperatura	Resultado ideal 100 $100-100=0$	Resultado desagradable 20 $100-20=80$
	Día lluvioso y baja temperatura	Resultado desagradable 0 $90-0=90$	Resultado ideal 90 $90-90=0$
	Día nublado y buena temperatura	Resultado bueno 50 $50-50=0$	Resultado poco adecuado 40 $50-40=10$
	Día inestable respecto al clima	Resultado poco adecuado 75 $75-75=0$	Resultado bueno 40 $75-40=35$

Aplicamos el criterio “minimizar la correspondencia máxima”...

- Una vez obtenidas las correspondencias se debe determinar el valor más alto entre las correspondencias para cada alternativa, y a estas se les llama “correspondencia máxima”.
- Una vez contamos con las dos correspondencias máximas para cada una de las alternativas elegimos la alternativa que tenga menor valor de correspondencia máxima. Esa elección será la mejor opción.

	ALTERNATIVAS	
	Pic-nic	Estudiar
Día soleado y buena temperatura	Resultado ideal 100 $100-100=0$	Resultado desagradable 20 $100-20=80$
Día lluvioso y baja temperatura	Resultado desagradable 0 $90-0=90$	Resultado ideal 90 $90-90=0$
Día nublado y buena temperatura	Resultado bueno 50 $50-50=0$	Resultado poco adecuado 40 $50-40=10$
Día inestable respecto al clima	Resultado poco adecuado 75 $75-75=0$	Resultado bueno 40 $75-40=35$
CORRESPONDENCIA MÁXIMA	90	80

Esta es la correspondencia más alta de esta alternativa

Esta es la correspondencia más alta de esta alternativa

Al ser esta la correspondencia más baja de las 2 correspondencia máximas, de cada alternativa, esta es la opción que se elige...
Me quedo en casa estudiando ¿TÚ?

Para reflexionar respecto al proceso realizado...

- Una vez hayas hecho todo este proceso, intenta realizar una autorreflexión dando respuestas a estas preguntas:
 - 1) ¿Qué te ha parecido lo más complicado?
 - 2) ¿En qué deberías incidir, ahora que haces más consciente el proceso, para así mejorarlo?
 - 3) ¿Crees que pueden haber otros elementos a tener en cuenta en el proceso y que pueden influir?
 - 4) ¿Qué has aprendido?

Además, sabías que...

- Existe la teoría de los marcadores somáticos (Damasio, 1994):
- Relacionada con la existencia de decisiones de carácter emocional (Gordillo, Arana, Mestas y Salvador, 2011).

Referencias bibliográficas...

- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, rationality and the human brain*. New York: Putnam (Grosset Books).
- Fernández, A.J.I. y Villada, Z.J. (2015). Análisis de evidencia en investigaciones sobre toma de decisiones entre 2002 y 2012. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 33 (1), 105-120. doi: dx.doi.org/10.12804/apl33.01.2015.08.
- Gordillo, F., Arana, J. M., Mestas, L., y Salvador, J. (2011). Entre la razón y el corazón: La importancia de la emoción en la toma de decisiones. *Ciencia Cognitiva*, 5 (1), 25-27. Recuperado de <http://www.cienciacognitiva.org/>
- León, O. (2000). *Tomar decisiones difíciles*. Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Madrid: Pearson.