La Importancia de tomar "Decisiones Acertatadas" para tu empresa

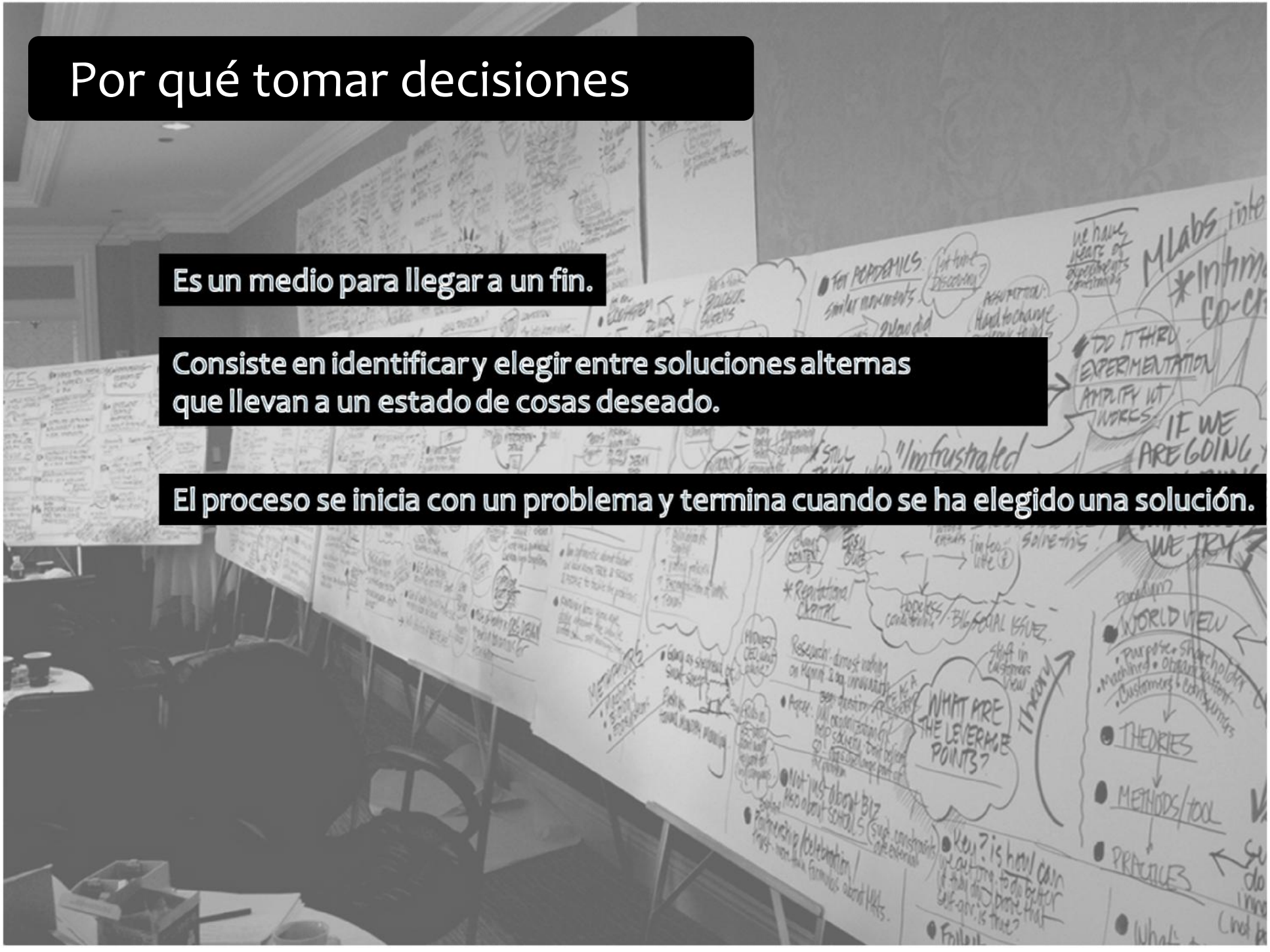
Toma de Decisiones

Pensar + Decidir

Realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción (y solo uno) entre un conjunto de acción alternativos.

Asumir

Por qué tomar decisiones



Elementos Comunes en la toma de decisiones

El objetivo. Es el deseo de alcanzar un estado.

Las alternativas entre las que se opta: llamadas variables controlables.

Las situaciones del contexto: variables no controlables, que pueden ser:

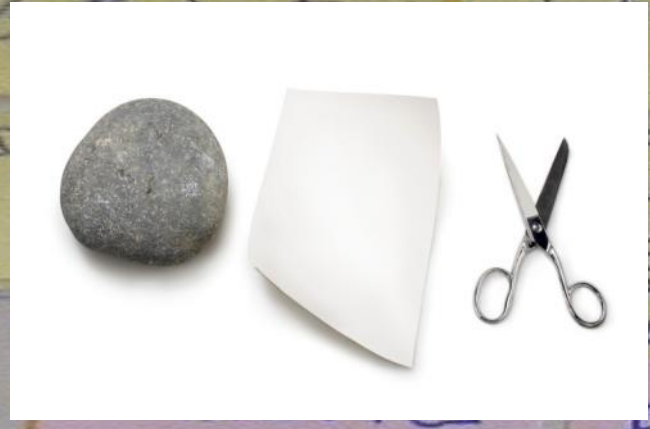
Dirigidas contra el decisor o su organización (como el caso de las estrategias de los competidores)

Dirigidas contra nadie en particular: como en el caso los estados naturales.

Dirigidas contra el decisor

Cuando tenemos un claro competidor

Dirigidas contra nadie
(depende de estados naturales o del azar)



Cuando jugamos a

piedra-papel-tijera

Cuáles son las propias de la empresa

¿Dirigidas al competidor?

¿Dirigidas a los estados naturales?

Otros elementos comunes en la toma de decisiones

Los resultados

Las consecuencias de la elección de cada alternativa y que dependen tanto de estas como de la ocurrencia de las distintas situaciones no controlables del contexto.

La información que constituye el proceso de decisión.

El agente decisorio .

Es aquella persona o grupo de personas que seleccionan la opción entre varias alternativas o ideas de acción.

Tipos de decisiones según la previsión

Decisiones Programadas

Decisiones NO programadas

Decisiones Programadas

- Son repetitivas.
- Bien definidas.
- Existen procedimientos para resolver el problema.
- Están bien estructuradas.
- Existe una buena información.
- Las opciones se especifican con claridad.
- Certeza relativa que la opción elegida tendrá éxito.

¿Son habituales en la empresa?

Decisiones NO programadas

- Son novedosas, no estructurales e inusitadamente importantes.
- No existe ningún método previsto para manejar el problema, porque no ha surgido antes, o su naturaleza y estructura o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a la medida.

- Estas decisiones dan lugar a diversas interpretaciones y requieren creatividad y experiencia por parte de quien las toma

¿Son más habituales que las anteriores?

Según su probabilidad

100%

De certeza

- Resultados previsibles.

80%

- Se cuenta con información confiable y precisa.

20%

De riesgo

- Alguna probabilidad de prever resultados porque no se posee toda la información.

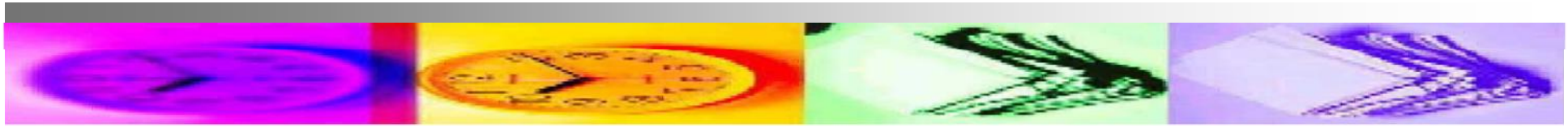
60%

45%

De incertidumbre

- Sin ninguna probabilidad de prever resultados, ya que son totalmente desconocidos.

55%



De certeza

- Posees toda la información disponible para solucionar el problema y tomar la decisión.
- Se puede obtener un resultado único con un 100% de probabilidad.
- Tienes controladas las variables en cada momento.
- Se está seguro de lo que va a ocurrir.

100%

Decisiones en fabricación de elementos.

Decisiones de adquisición de ciertos materiales y herramientas.

De riesgo

- Implica que pueden asignarse probabilidades de ocurrencia a los distintos estados del contexto o variables no controlables.
- El riesgo implica que a cada alternativa se asocia más de un resultado posible y se determinan las probabilidades de ocurrencia.
- El riesgo es menor cuanto mayor es el conocimiento que se tiene por medio de estudios, investigaciones, etcétera.

60%

Algunas decisiones de personal.

Algunas decisiones sobre inversión en bienes materiales o inmateriales.

De incertidumbre

35%

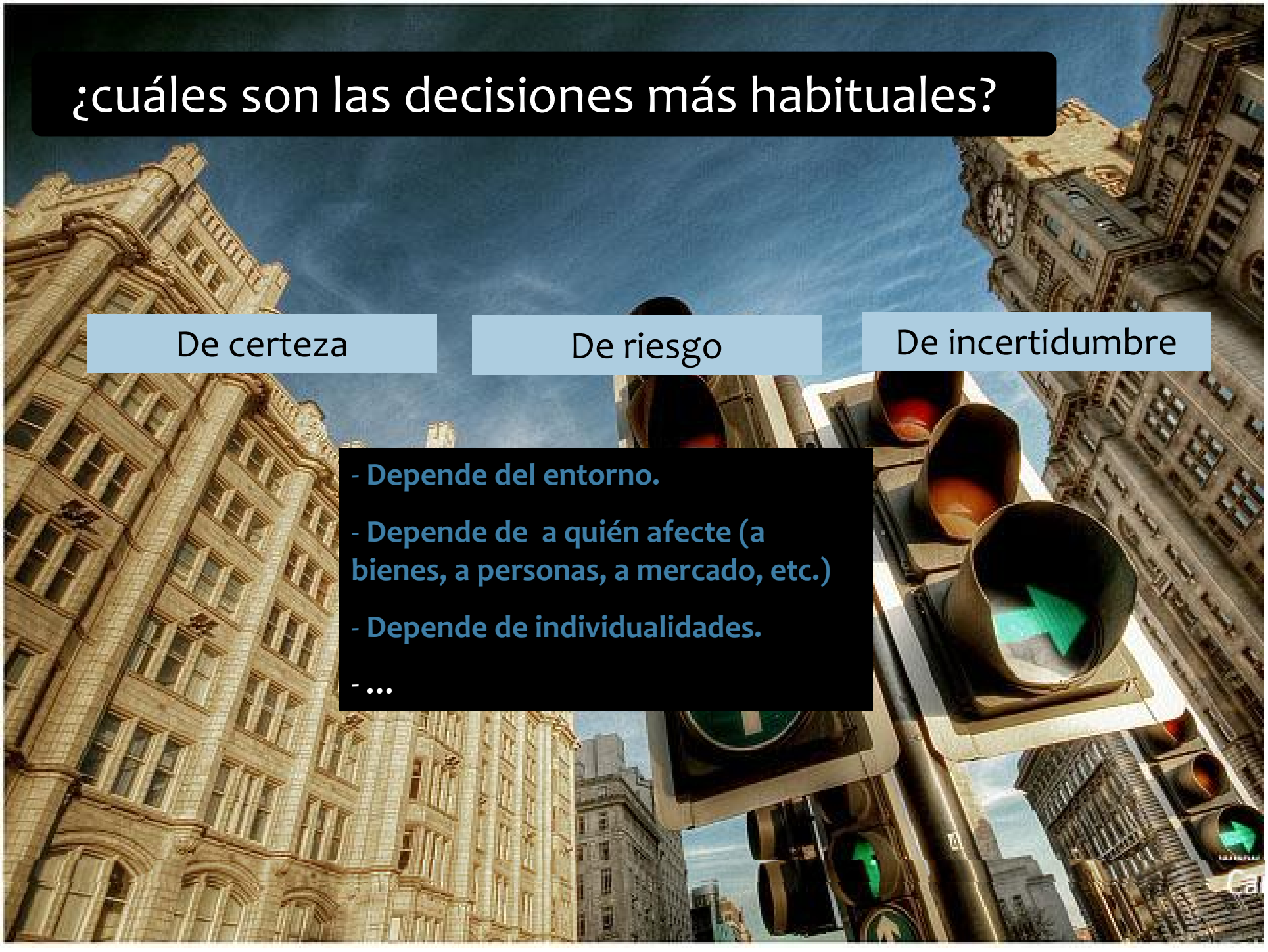
- Cuando no se cuenta con información como para hacer una estimación del comportamiento del contexto.
- Estas decisiones admiten más de un resultado posible.
- Cuando se está en un ambiente de incertidumbre el grado de ocurrencia no se llama probabilidad sino que se llama grado de optimismo por parte del decididor.

20%

- El grado de optimismo puede ser en el decididor: optimista o pesimista de acuerdo a la **percepción** que tenga del ambiente ya que no tiene nada objetivo para basarse.

49%

¿cuáles son las decisiones más habituales?



De certeza

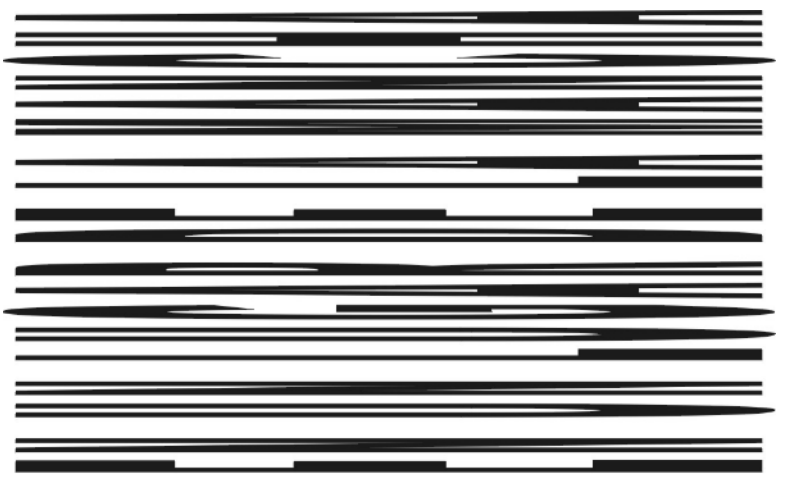
De riesgo

De incertidumbre

- **Depende del entorno.**
- **Depende de a quién afecte (a bienes, a personas, a mercado, etc.)**
- **Depende de individualidades.**
- **…**

¿De qué más depende?

Imágenes perceptivas

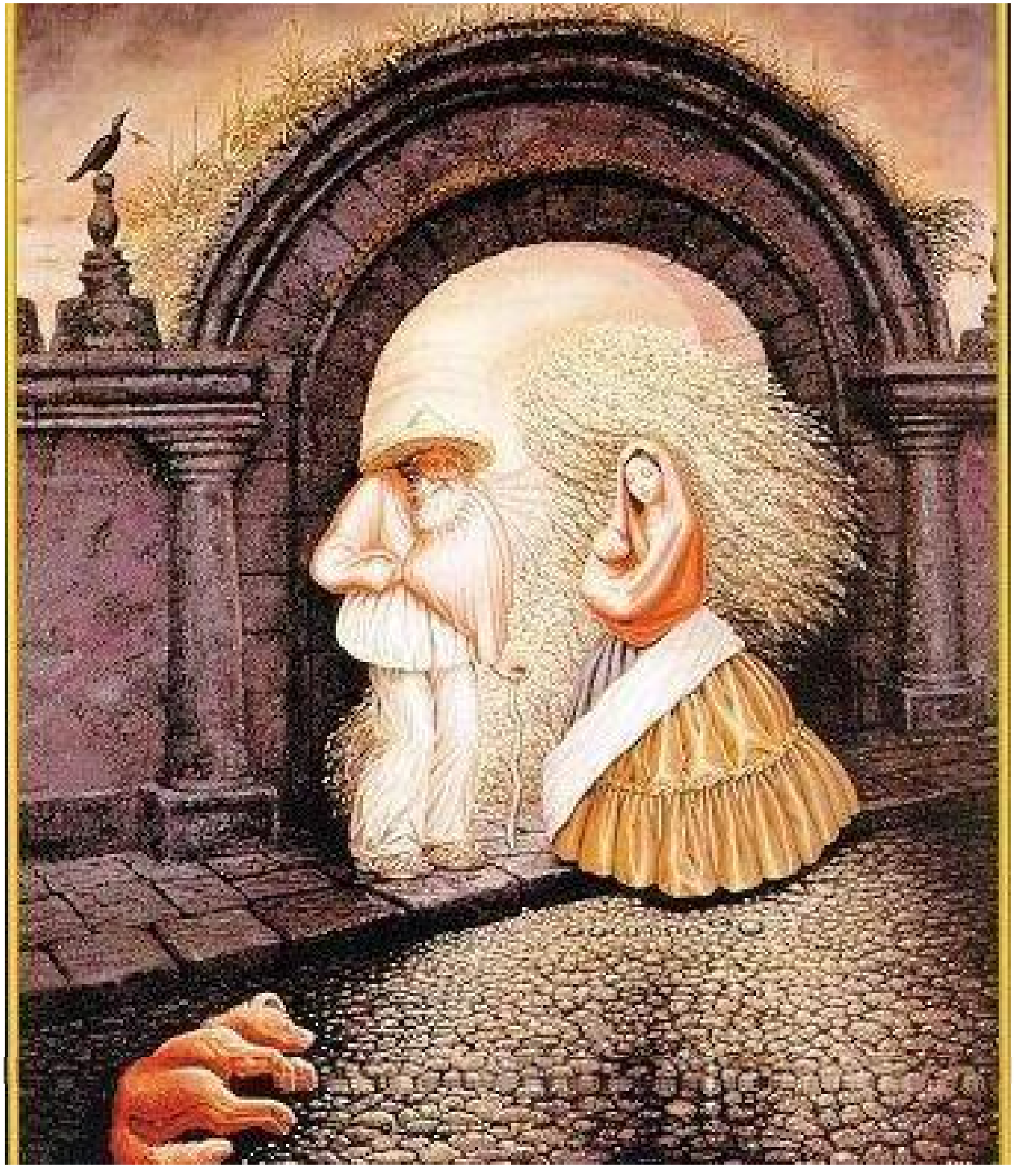


¿De qué más depende?

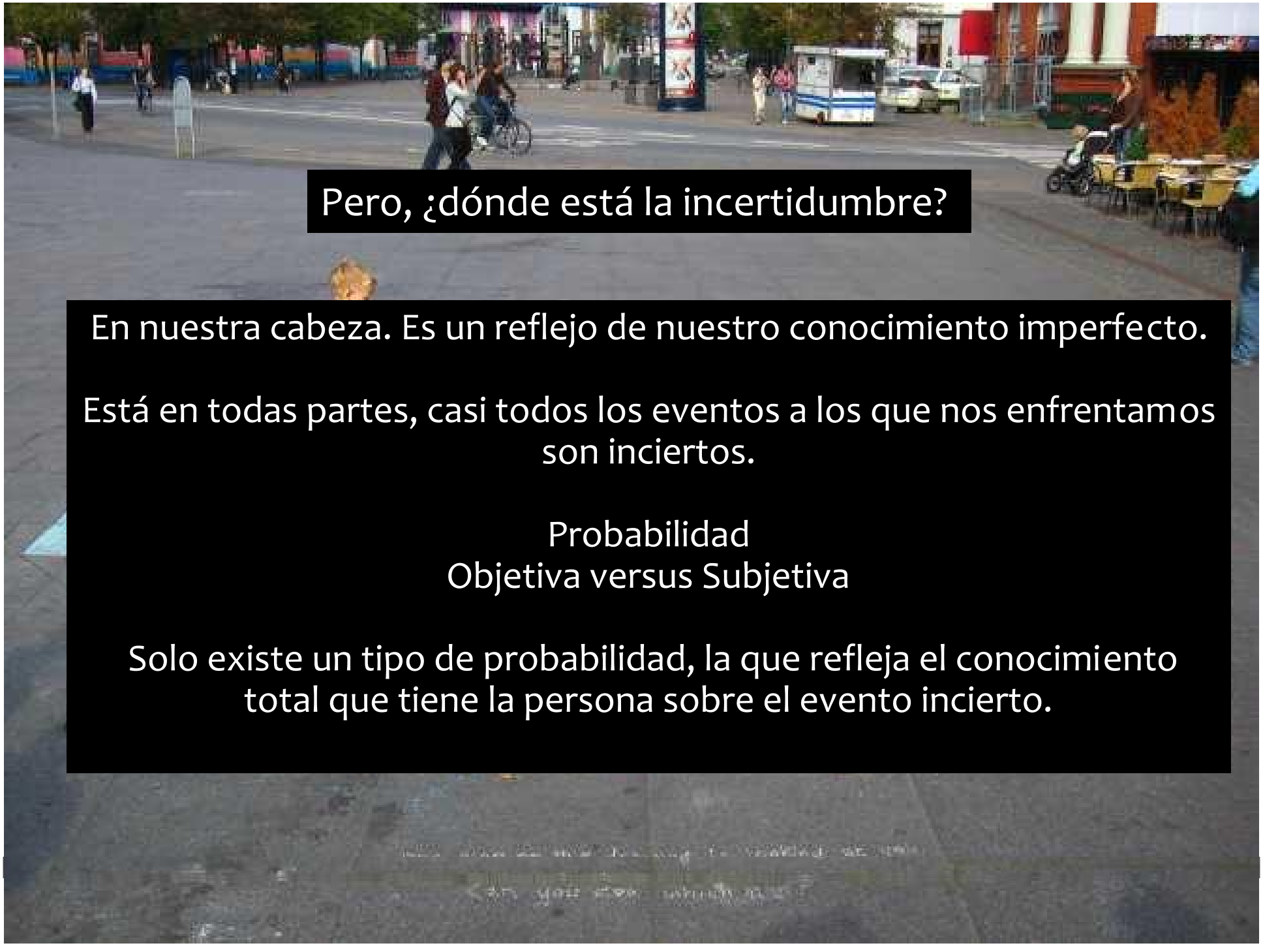
LA VIDA DEPENDE DEL COLOR DEL CRISTAL CON QUE SE MIRA

LA PERCEPCIÓN

Incluye la interpretación de las sensaciones que nuestros sentidos recogen, dándoles significado y organización.



Pero, ¿dónde está la incertidumbre?



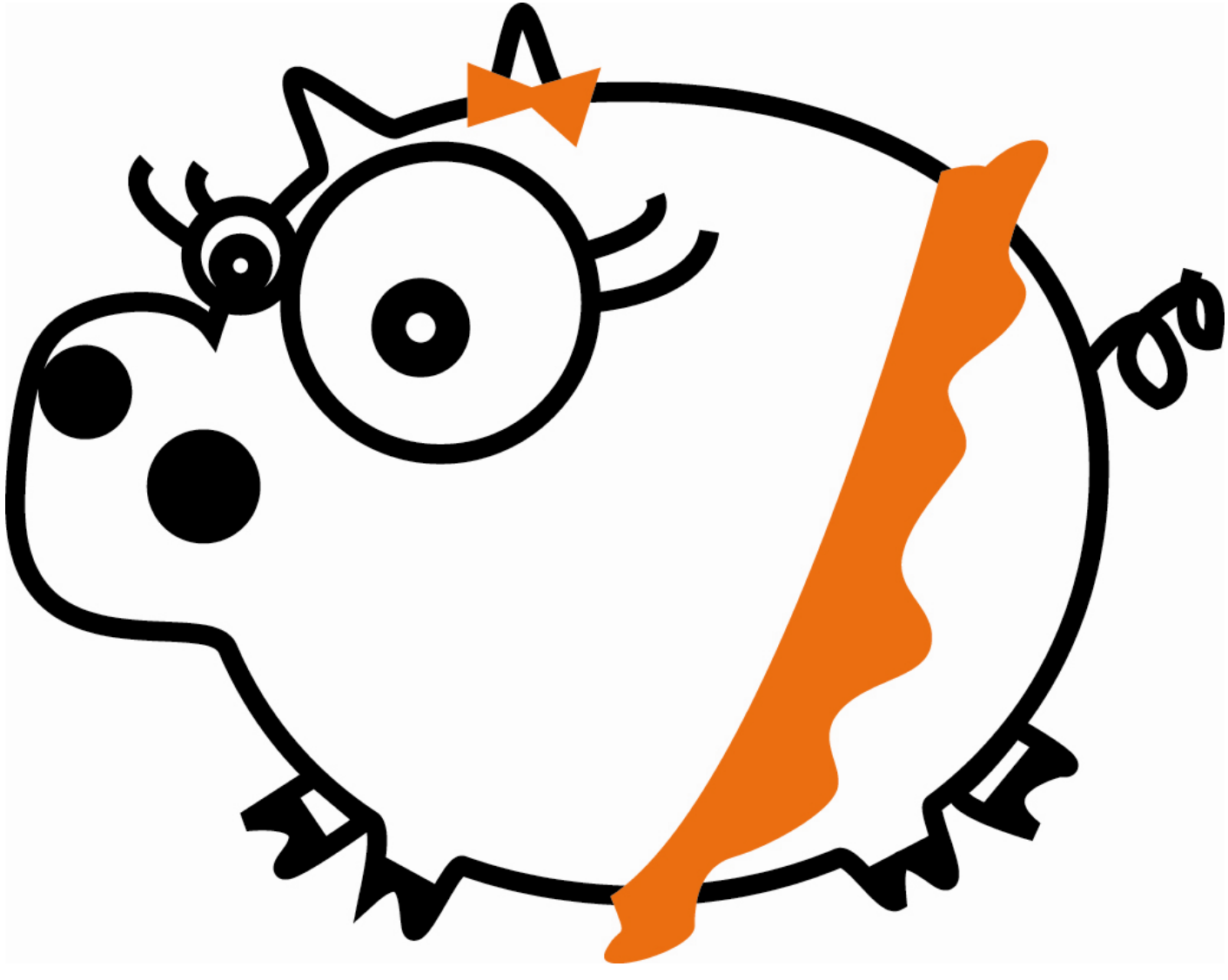
Pero, ¿dónde está la incertidumbre?

En nuestra cabeza. Es un reflejo de nuestro conocimiento imperfecto.

Está en todas partes, casi todos los eventos a los que nos enfrentamos son inciertos.

Probabilidad
Objetiva versus Subjetiva

Solo existe un tipo de probabilidad, la que refleja el conocimiento total que tiene la persona sobre el evento incierto.



A modo de ejemplo, una situación similar es la que se produce en la **negociación**.

La negociación es un proceso donde el aspecto personal (la gracia personal) juega un papel importante, sin embargo, es posible aprender una serie de técnicas para MODELAR el proceso de negociación de una persona.

Todas las negociaciones son inciertas, pero aumentamos la probabilidad de éxito cuando MODELAMOS el proceso, respetamos las fases y practicamos las técnicas.

EXISTEN DOS TIPOS BÁSICOS DE DECISIONES

Toma de decisiones RACIONAL

Basada en la lógica secuencial o en un razonamiento explícito en el terreno que se acumula en la parte consciente.

Toma de decisiones 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.

ESTILOS DE DECISIÓN

POR EL USO DE INFORMACIÓN

Maximizador.- desea toda la información.

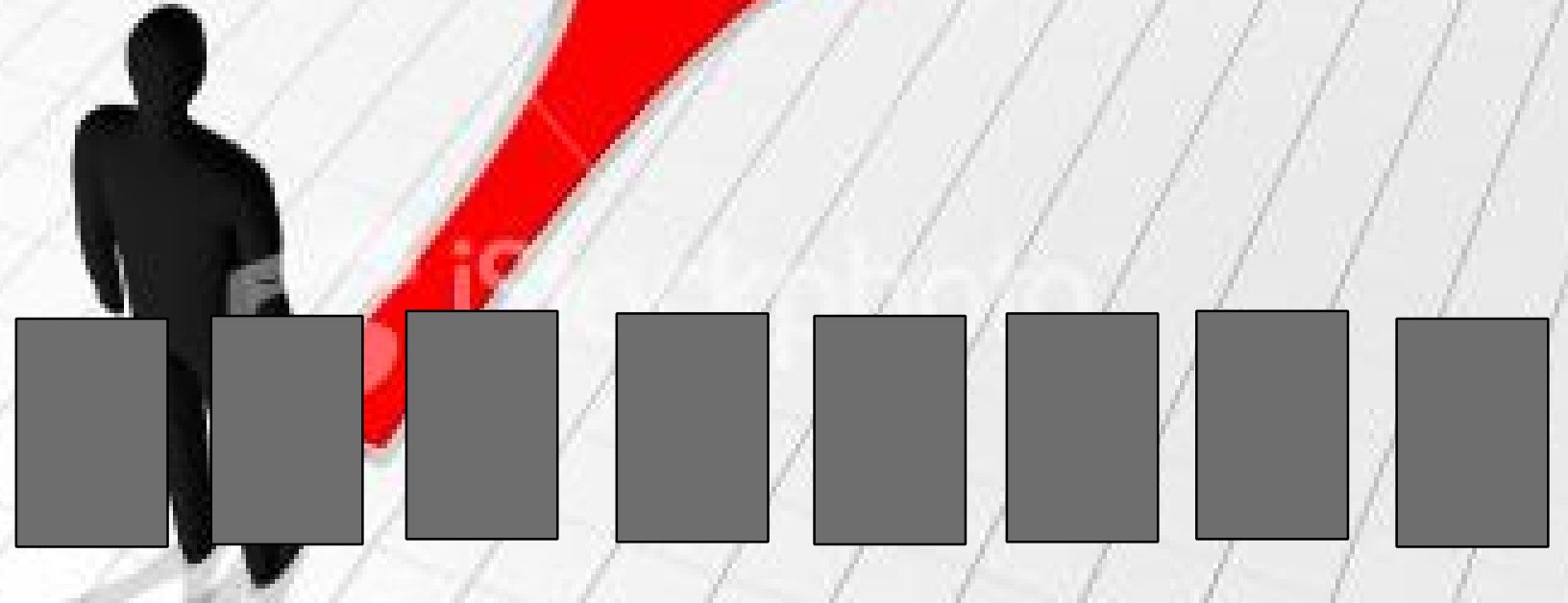
Satisfactor.- acción rápida que desea solo suficiente información.

POR EL TIPO DE 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

¿Cuál es mi ESTILO DE DECISION?



ESTILOS DE DECISIÓN RESULTANTES

Estilo decisivo - Satisfactor y Monofocal.

Estilo flexible - Satisfactor y Multifocal

Estilo jerárquico - Maximizador y Monofocal

Estilo integrador - Maximizador y Multifocal

Estilo sistémico - Maximizador, Monofocal y Multifocal

ESTILOS DE DECISIÓN RESULTANTES

ESTILO MAXIMIZADOR-MONOFOCAL

Necesita toda la información-ve el problema con la idea de alcanzar una única solución.

Propio de una persona rápida, desea mucha información para decidir sobre una cosa.

Siempre que recoge información la relaciona solo con esa solución.

E**stilo jerárquico.**

ESTILO MAXIMIZADOR-MULTIFOCAL

Necesita toda la información-desarrolla muchas soluciones.

Son decisiones complejas. La rapidez al decidir está en relación a la importancia de la parte multifocal, que puede ser más o menos exhaustiva.

Entra en juego la capacidad de síntesis de una persona. Tiene que integrar toda la información para producir una decisión, una respuesta.

- Estilo integrador.

ESTILOS DE DECISIÓN RESULTANTES

ESTILO SATISFACTOR-MONOFOCAL

Necesita poca información y además ve esa información como algo para alcanzar una única solución. Busca el "anillo para el dedo".

Es arriesgada.

Buena en momentos de certeza, mala en momentos de incertidumbre. Posible relación con la impulisvidad en las decisiones.

- Estilo Decisivo

ESTILO SATISFACTOR-MULITFOCAL

Necesita poca información para desarrollar muchas opciones, muchas alternativas.

Propia de las personas intuitivas y flexibles. Con mucha capacidad para decidir. Son personas adaptables. Con poca información sacan muchas opciones. Son personas con recursos.

- Estilo Flexible

ESTILOS DE DECISIÓN RESULTANTES

ESTILO MAXIMIZADOR-MONOFOCAL Y MULITFOCAL

Necesita mucha información y le aporta el enfoque según el momento que toque. Cuando es una decisión con poca afectación usará el monofocal y cuando es una decisión con mucha afectación o muchas consecuencias usará en multifocal.

Es un estilo de toma de decisiones integrador.

- **Estilo sistémico**

ESTILOS DE DECISIÓN RESULTANTES

¿Cuál es el estilo más acertado?

Los ejecutivos fracasan, no porque tomen decisiones equivocadas, sino porque utilizan el estilo equivocado para la situación.

¿Cuál es el estilo más completo?

Indudablemente el estilo SISTÉMICO

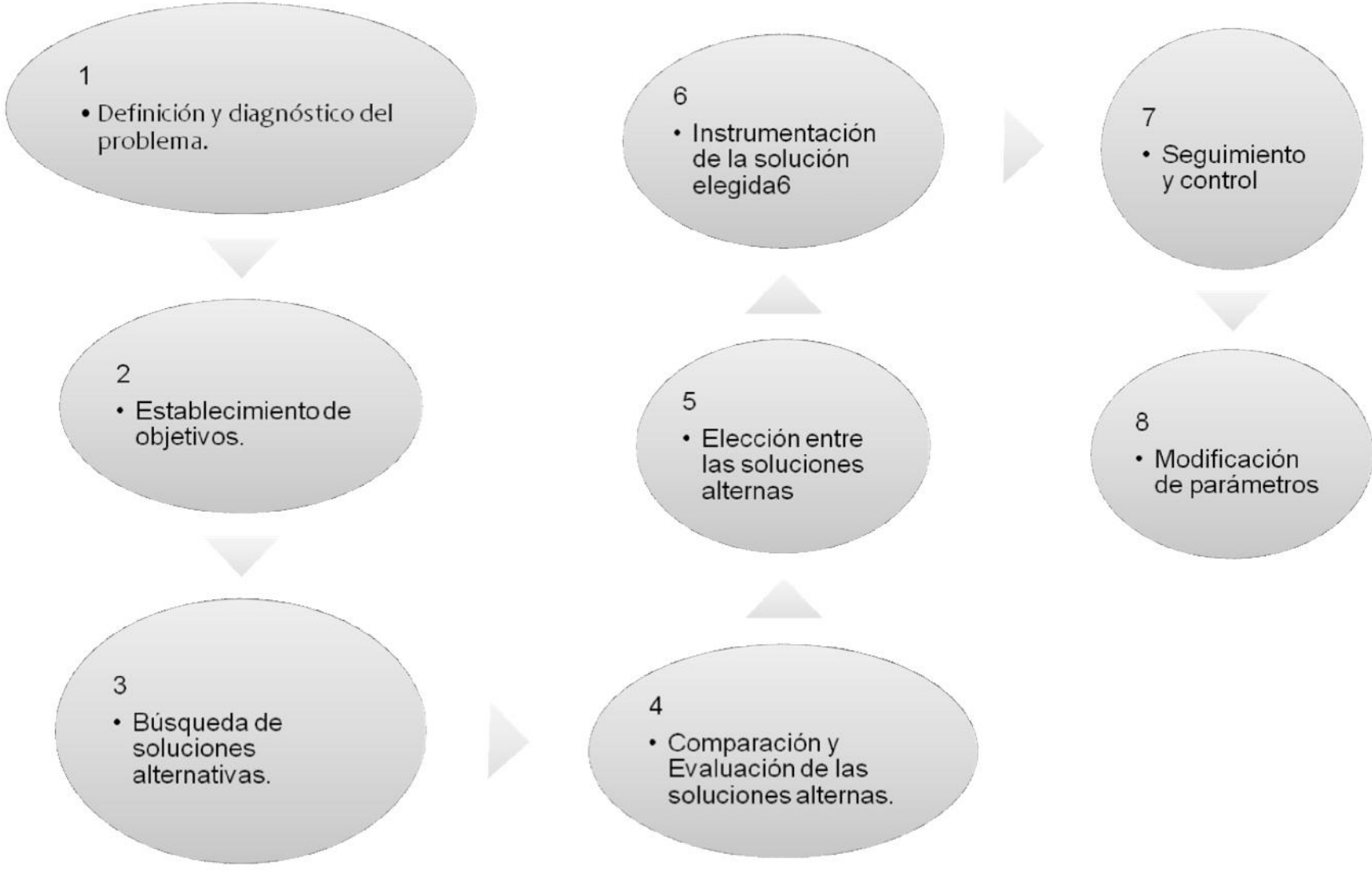
Sin embargo, la presión del tiempo, un gran número de factores externos e internos que afectan una decisión y la naturaleza mal definida de los problemas, hacen del análisis sistemático algo imposible.

La toma de DECISIONES INDIVIDUALES:

PRODUCTOS GALLEGOS POR EL MUNDO

¿Cuál es la mejor decisión?

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1. *Definición y diagnóstico del problema*

A- Percibir los factores del entorno externo e interno e identificar cuales contribuyen al problema o problemas

B- Interpretar las causas reales del problema (no solo los síntomas)

C- Incorporar: relacionar las interpretaciones con las metas vigentes o deseables

2. *Establecimiento de Objetivos*

- Conocer la situación de partida.
- Identificar el resultado que se debe conseguir (define la dirección)
- Identificar las variables y valores en el objetivo.
- De forma cuantitativa si es posible,
- De forma cualitativa si no hay alternativa.

3. Búsqueda de soluciones alternas

Supone:

- ❑ Buscar información adicional
- ❑ Reflexionar con creatividad
- ❑ Acopiar la experiencia pasada
- ❑ Consultar con expertos
- ❑ Emprender investigaciones y acciones similares
- ❑ Conocer las limitaciones en la solución del problema

3. Búsqueda de soluciones alternas (LIMITACIONES)

- Factores de autoridad (directrices de superiores)
- Factores biológicos o humanos (posibilidades humanas, condiciones de trabajo, etc.)
- Factores físicos (espacios disponibles)
- Factores tecnológicos (nivel de Tecn. disponible)
- Factores económicos (costo, recursos)

4. Comparación y evaluación de las soluciones alternas

- Determinando el costo relativo de cada opción
- Jerarquizar cada una en orden de jerarquía

5. Elecciones entre las soluciones alternas

A mayor incertidumbre presenta el problema, crece la dificultad de elección.

6. Instrumentación de la solución elegida

- Este es un problema operativo
- Es importante el obtener feedback de la solución implantada

7. Seguimiento y control

Si no se producen los resultados esperados, es necesario emprender correctivos, redefinir el problema o replantear la meta.

Y volver a desarrollar las fases.

La toma de DECISIONES EN GRUPO:

LOS TERRORISTAS

¿Cuál es la mejor decisión?

DECISIONES EN MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE

Decisiones de rutina	Son elecciones estandarizadas en respuesta a problemas y soluciones alternativas relativamente definidos y conocidos.
Decisiones adaptativas	Son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y sólo parcialmente conocidos y sus alternativas de solución. La mejora continua supone una sucesión de decisiones adaptativas tomadas dentro de una organización.
Decisiones innovadoras	Son elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas.

Decisiones innovadoras

EL PAPEL DE LA INTUICIÓN

"A menudo, lo mejor es guiarte por la intuición" Bill Gates

Albert Einstein

"No todo lo que puede ser contado cuenta,
ni todo lo que cuenta puede ser contado".

¿Qué es la intuición?

Habilidad, don, forma de ser, sentimientos o sensaciones viscerales que no siempre sabemos interpretar.

Capacidad de integrar y utilizar la información almacenada en ambos lados del cerebro.

Es la capacidad de entender algo sin pensarlo ni analizarlo y que tantos problemas cotidianos resuelve. Se puede estimular y desarrollar, porque generalmente sabemos más de lo que creemos saber.

Es el registro de información proveniente de las redes neuronales que rodean las vísceras, una especie de sabiduría del cuerpo.

Una capacidad que puede aprenderse.

Algunas definiciones más

Es el conocimiento directo/inmediato sin la intervención de la deducción o razonamiento permitiéndonos acceder a una gran reserva de conocimientos de los que no somos conscientes, o lo somos sólo parcialmente.

Se manifiesta típicamente mediante palabras, imágenes, sentimientos o sensaciones viscerales, que no siempre sabemos interpretar (la intuición no suele formular frases completas)

Algunas definiciones más

La honradez emocional favorece sensiblemente la intuición y que ésta, entre otros efectos, nutre la empatía.

Está detrás de muchos logros en materia de creatividad e innovación, y ha resultado clave en numerosos éxitos empresariales.

En el mundo del management la intuición se entiende en ocasiones como la visión de futuro.

Es innata pero cultivable

¿Cómo nutrirnos de la capacidad intuitiva de los buenos decisores?

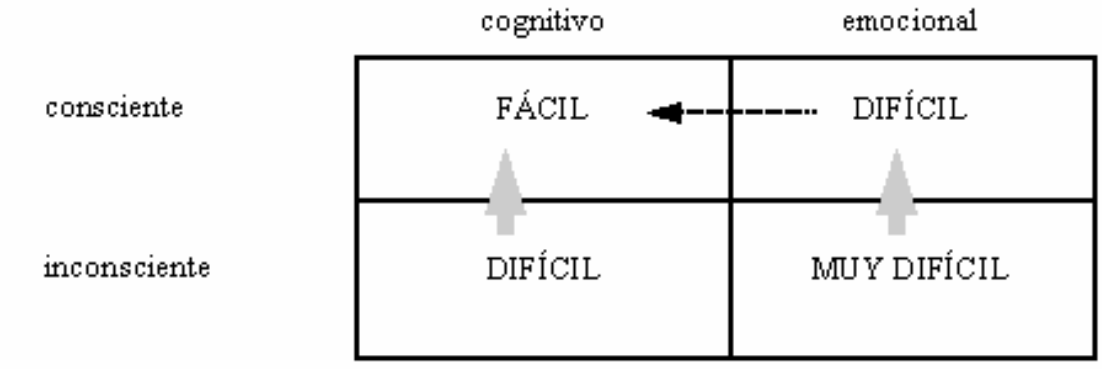
- Existe una intuición explícita (fácil, en general, de adquirir y compartir);

- Existe una intuición tácita o implícita (más costoso de adquirir y difícil de compartir), y

- Una intuición "desconocida", del que no somos conscientes (y al que se llega mediante una intuición de orden superior).

"La intuición se cultiva con honradez emocional como nutriente".

Cooper



Fomento de la capacidad intuitiva

La intuición como capacidad entrenable

Desarrollar la intuición

Conózcase a sí mismo.

Para alcanzar el autoconocimiento, ábrase al *feedback* de buenas fuentes, practique la reflexión y preste atención a su voz interior. Destapar esos puntos ciegos pendientes y tome conciencia de sus fortalezas y debilidades.). Distinguir bien los pensamientos de sus sentimientos e identifique claramente sus emociones.

Desarrollar la intuición

Mejore su CE (cociente emocional).

Si desarrolla bien su esfuerzo de autoconocimiento, es posible que encuentre áreas de mejora: autocontrol, empatía, liderazgo, *purpose* , resistencia a la adversidad, flexibilidad... Cuanto mejor funcione su cerebro emocional, más ayuda recibirá de la intuición. En su proceso de mejora, siga buscando buen *feedback* : no se contente con que le digan sólo lo que le guste escuchar.

Desarrollar la intuición

Formule preguntas claras a su intuición.

Cuanto más la utilice, mejor funcionará. Dejar trabajo al subconsciente cada noche y esperar resultados por la mañana. Entonces, uno puede encontrar respuestas: ideas valiosas para problemas que demandan soluciones creativas, espacios de visión que amplían su horizonte, impulsos o determinaciones de hacer algo (o, definitivamente, de no hacerlo)... Debe profundizar en lo yacente y subyacente de cada situación que le inquiete, y luego formularse preguntas que pueda responder la intuición con su diverso y peculiar lenguaje.

Desarrollar la intuición

Evalúe las señales intuitivas.

Tanto si se trata de ideas creativas, impulsos para la acción, soluciones a dilemas o luces para penumbras, no las rechace ni las admita instantáneamente: recuerde lo del turno de la razón analítica. Ya sabemos bien que la razón no es contraria, sino complementaria, a la intuición. Es necesario asegurar cuanto se pueda el acierto ante cada decisión; mediante el acierto, ganaremos confianza en los procesos intuitivos, acudiremos a ellos con más frecuencia y descifraremos mejor sus señales.

La INTUICION en las toma de decisiones:

EL LLAVERO DE LA INTUICIÓN

El dado de las 7 caras

Cómo encontrar nuevas formas de decidir aplicando la creatividad y la intuición dirigida

"Reinventarse: la nueva regla del juego"

Todas las personas pueden reinventarse la forma de tomar las decisiones, sólo se necesita un toque de inspiración y trabajo.

El dado de las 7 caras

La **creatividad** es la capacidad de generar ideas y de encontrar nuevas conexiones y relaciones entre los elementos decisores. *(Habilidad que se debe expandir hacia todos los integrantes de la organización).*

La **invención** es la capacidad de transformar estas conexiones en nuevas decisiones, seguras y prácticas.

El dado de las 7 caras

La **innovación en la toma de decisiones** es la capacidad de una persona de capitalizar los elementos de decisión (premisas) para producir decisiones acertadas y coherentes.

(Proceso que se debe implementar como un accionar cotidiano dentro del desarrollo de las actividades humanas).

El dado de las 7 caras

La **innovación** se puede agrupar en tres niveles:

❖*Innovación en el producto o servicio*
Representa cambios o mejoras sustanciales que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello.

❖*Innovación conceptual* – en la toma de decisiones
Representa un cambio dramático de concepto.

❖*Innovación en la propuesta de valor*
Representa una nueva manera de ofertar los productos y servicios en el mercado. Muchas de las nuevas propuestas de valor llegan a modificar el modelo de negocios de la misma empresa.

El dado de las 7 caras

ASPECTOS A TENER EN CUENTA en "EL DADO"

I. provocación a los modelos mentales de decisión,

II. estudio de los nuevos estilos de vida más acordes a nuestra época actual,

III. análisis de las tecnologías emergentes y

IV. expansión de las competencias medulares de los que nos rodean.

CONCLUSIÓN

Las posibilidades de adoptar decisiones más acertadas se potencian si aplicamos la fórmula:

intuición + experiencia + conocimientos actualizados

Descuidar uno cualquiera de los elementos de la fórmula puede conducir directamente al error.

www.equipohumano.net

eqh@equipohumano.net

Avda. Maestro Rodrigo, 107, Bloque D, Puerta 2
46015 VALENCIA

Tel. (+34) 963 468 580
Fax (+34) 963 468 582