



Mi Universidad

LIBRO

TOMA DE DECISIONES

2.1 Concepto de decisión

Como cualquier ser humano todos los días tomamos decisiones rutinarias y no rutinarias; algunas, o tal vez la mayoría de ellas, carecen de importancia y se hacen de forma habitual, pero también en ocasiones tomamos decisiones importantes que pueden tener efectos inmediatos o a largo plazo sobre nuestras vidas.

En la vida laboral tomar decisiones también es una tarea diaria gerencial. Las decisiones convierten a quien las toma en una figura importante, pero también la responsabiliza del desarrollo de la organización y del logro de satisfacción de las necesidades de sus colaboradores. Por ello, existen a diario miles de decisiones en nuestras pequeñas, medianas y grandes organizaciones, y con frecuencia se toman con base en emociones e intuición, y en otras tantas se utilizan modelos más adecuados y cercanos a las decisiones científicas y objetivas.

La teoría de las decisiones nace para la administración como una herramienta para explicar la conducta humana. A Herbert Alexander Simon se le considera el autor de esta teoría, y bajo la tutela de la teoría del comportamiento humano la organización se concibe como un sistema de decisiones.

En este sistema las personas que integran a las organizaciones juegan un papel básico, ya que a diario participan de forma racional y consciente en los procesos de escogencia, tomando diferentes tipos de decisiones.

Herbert A. Simon es uno de los creadores de programas en inteligencia artificial con extensiones a la teoría de las decisiones racionales y el comportamiento administrativo de las empresas (Simon 1973, 1980; Chen 2005).

Herbert A. Simon concibe la tarea de administración como una labor necesaria en la organización cuando asume de manera práctica la racionalidad en la toma de decisiones (en términos de los objetivos organizacionales). Para Herbert A. Simon **la gerencia es sinónimo de toma de decisiones**, pero su principal interés fue poner énfasis en el “cómo”.

Las decisiones corporativas son relevantes mientras puedan ser efectivas y entregar resultados. Sugiere que en el proceso general de toma de decisiones existen tres etapas principales:

- a. Encontrando ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que podemos asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.
- b. Inventando, desarrollando y analizando posibles cursos de acción, lo que podría denominarse como una actividad de diseño.
- c. Eligiendo un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad “de opción / elección” u “optativa”.

Las decisiones corporativas no se llevan a cabo en el vacío. Son tomadas en razón a condiciones específicas que así lo requieren: modificar los sistemas de mercadeo, mejorar las comunicaciones, integrar más empleados, despedir trabajadores, incrementar las ventas, recortar gastos, conceder estímulos.

Herbert A. Simon es innovador en teoría de juegos y estrategias racionales. **En la guerra como en la vida de las organizaciones las decisiones pueden determinar un curso de acontecimientos definitivo.** Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces subóptimas. Una organización depende por esto de pequeñas y variadas decisiones tomadas a lo largo del tiempo.

Inteligencia, diseño, o planificación y toma de decisiones, conforman la tríada categorial para comprender la finalidad de la organización. Dentro de este esquema analítico Simon expone una concepción del comportamiento administrativo que incorpora los avances que por entonces se proyectaban en tecnologías de programación computacional, redes informáticas y psicología de las preferencias racionales.

Una pregunta que se formula Simon es ¿en qué se basan las decisiones de los administradores? (Simon 2001) La teoría económica tradicional responde con el supuesto según el cual el hombre es hedonista; se actúa con la finalidad de lograr incrementar utilidades. Conseguir el máximo de felicidad dependerá de cuánta energía se halla gastado en invertir en uno mismo. Los economistas tienen para ello un modelo del “hombre económico” que elige racionalmente el mejor curso alternativo de acción posible con el propósito de maximizar sus rendimientos (Simon 1979; Beckenkamp 2004). Esta versión clásica del utilitarismo transfiere una imagen equivocada del hombre real en toda su complejidad, de acuerdo con Herbert A. Simon:

“El administrador de empresas reconoce que el mundo que percibe es un modelo drásticamente simplificado de la creciente y ruidosa confusión que constituye el mundo real. Se da por satisfecho con esta tosca simplificación, porque cree que el mundo real está, en su mayor parte vacío; que la mayoría de los hechos del mundo real no tienen importancia para ninguna situación determinada con que él se enfrente, y que las cadenas más trascendentes de causas y consecuencias son breves y sencillas”.

En efecto, la necesidad de una teoría administrativa existe justamente porque hay límites prácticos a la racionalidad. Estos límites no son estáticos ya que dependen del contexto organizacional dentro del cual se lleva a cabo la decisión individual. Por consiguiente, la tarea de “administrar” está fuertemente ligada al diseño de un contexto organizacional, donde el individuo puede acercarse a la racionalidad en la toma de decisiones y donde este acercamiento sea práctico en términos de objetivos organizacionales.

Como consecuencia de sus hipótesis, **Herbert Simon propone el modelo del “hombre administrativo” en reemplazo del “hombre económico”** (Simon, 1962). **Mientras que el hombre económico maximiza al seleccionar el mejor curso de acción de todas las opciones posibles, el hombre administrativo simplemente “satisface” en su esfuerzo por acercarse a una decisión que es suficientemente satisfactoria.** Según Simon en su actuar en el día a día el gerente busca tomar y adoptar decisiones dentro de un rango de alternativas satisfactorias que no necesariamente son las alternativas óptimas, y esto a su vez, tiene consecuencias más allá de los individuos, lo que significa en la práctica que también las organizaciones solamente llegan a satisfacer sus objetivos en niveles de racionalidad subóptima.

A modo de ejemplo, podríamos decir que si los gerentes tuvieran que hacer una torta de cumpleaños para uno de sus hijos harían una “torta que pudiera ser comida” y no una torta que sea enormemente disfrutada y recordada por los compañeros de su hijo (quizás por ello sea notable la excelente predisposición que tienen los gerentes a “delegar” a otros las tareas que resultan triviales). Observando este fenómeno, en términos organizacionales y desde el punto de vista de los negocios, podemos decir que en el proceso de gerencia dentro de las empresas no se busca “maximizar la utilidad” sino tener una utilidad razonable, en lugar de pagar un precio óptimo, hablamos de un precio justo, y en lugar de vender al mejor precio, las ventas son realizadas a un precio que termine de una buena vez con este stock.

En términos de Herbert A. Simon la experiencia de los gerentes, sus títulos y diplomas en las mejores universidades y los cursos de post-grado no son suficientes para maximizar la utilidad de la toma de decisiones. Más aún, Simon señala que con la “novedad” situacional como temporal en los procesos de productos y servicios, un gerente puede operar inteligentemente pero ser menos efectivo y eficiente. Esto lleva a una muy importante consideración dado que los líderes que actúan motivados por este criterio colocan a la organización en una situación de riesgo cuando la “tasa de cambio relativa es alta”.

El modelo de Von Neumann y de Morgenstern en teoría de juegos había introducido cinco conceptos independientes a la teoría económica:

- (1) La idea de representar el comportamiento futuro como un “árbol”, en el que varias ramas nacen de cada punto de la elección
- (2) La idea de tomar el minimax (seleccionar la rama que dará el mejor resultado frente a un adversario malévolo) como definición de la elección racional en una situación de competencia
- (3) La idea de servirse de una estrategia mixta dentro de una situación de competencia, para impedir que los movimientos propios sean advertidos por el adversario
- (4) La idea de definir la elección racional en las situaciones de competencia con más de dos jugadores, en relación con la posibilidad de formar coaliciones
- (5) La demostración de que, en presencia de elecciones inseguras, en las que únicamente se conoce la distribución de probabilidad de resultados, suponer una elección coherente equivale a suponer que quien toma las decisiones tiene una función de utilidad fundamental, y está eligiendo así para hacer máximo valor esperado.

Al analizar el proceso de toma de decisiones organizacionales que se realiza dentro de un contexto cambiante, a veces reactivo a lo que sucede en el mercado y otras veces, cuando la organización toma iniciativas y actúa pro-activamente, no siempre las decisiones provienen de condiciones diseñadas con toda exactitud. Herbert A. Simon realiza una distinción identificando dos posiciones incluyentes: las decisiones pueden ser programadas o no-programadas sin que ambas impliquen su mutua exclusión.

Para lograr interiorizar el campo procesal de la toma de decisiones, Simon se inclinó por aislar ciertos presupuestos teóricos. Indujo entonces que la racionalidad y la decisión están determinadas en gran medida por el pensamiento humano y la amalgama de subjetividades en el caso de la burocracia-. “Mi interés en la economía comenzó en 1935, como parte de mi interés en el proceso decisorio humano, y particularmente en cómo los seres humanos enfrentan las complejidades, las incertidumbres y los conflictos de objetivos que se nos presentan diariamente en la vida personal y profesional [...] Perseguir mis objetivos me llevó a una búsqueda larga pero placentera, a través de un laberinto de posibilidades (Simon 1978).

Pero recordemos un poco esa propiedad universal de la administración y resaltemos el hecho de que las decisiones no sólo son consideradas y tomadas en los niveles directivos, sino que en toda la estructura organización se llevan a cabo. Esto nos lleva a concluir que:

Tomar decisiones es un proceso mediante el cual seleccionamos entre diferentes alternativas con el objetivo de solventar las distintas situaciones que se presentan en nuestras vidas, sea a nivel familiar, laboral o sentimental.

También tomamos decisiones que deben ser pensadas y analizadas antes de hacerlo. No deben ser automáticas ni suelen ser habituales en la propia vida. Nos entonces referimos a entornos en nuestras vidas, cuando enfrentamos algún dilema, problema, situación importante o cuando están en juego nuestros intereses.

Para lograr una decisión adecuada y pensada es importante lo primero saber dónde nos encontramos: conocer y entender el escenario o problema que nos afecte. Debemos también comprender y analizar las consecuencias de las distintas decisiones que podamos tomar, porque una buena o incorrecta resolución tendrá seguramente resultados positivos o negativos para nosotros y para las demás personas.

Para una mejor comprensión del tema se señalan diferentes definiciones de algunos autores:

Según Madrigal Torres (2009) una decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas.

Chiavenato (2002) al respecto, menciona que una decisión “es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”.

Davis & McKeown (1992) indican que una decisión puede definirse como el proceso de elegir la solución para un problema, siempre y cuando existan al menos dos soluciones alternativas.

FREEMONT E. KAST Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.

MOODY Es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.

LEON BLANK BURIS Se puede decir que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas.

HAROLD KOONTS Decisión es la elección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra entre el núcleo de planeación.

STEPHEN P. ROBBINS Forma como el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se considere otros cursos de acción.

Considerando las definiciones anteriores, **la toma de decisiones es la elección de una alternativa entre varias para una situación específica, la cual tiene un proceso que estudia, analiza e implementa decisiones, ya sea a través de una persona o un grupo de personas, por lo que es fundamental apoyarnos en modelos de índole cuantitativo o cualitativo**, para tomar la mejor decisión que veremos más adelante.

2.2 Tipo de decisiones

Existen diferentes tipos de decisiones que se toman en relación con la cantidad y calidad de información con que se cuenta, o las que se toman de forma individual o en grupo. A continuación se describen cada una:

TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

- Certeza: toda la información que necesita quien toma decisiones está disponible.
- Riesgo: se tienen metas muy precisas y se dispone de buena información
- Incertidumbre: la información acerca de las metas es incompleta
- Ambigüedad: condición relacionada con conflictos, información confusa y relaciones poco claras entre los elementos de la decisión

❖ **Decisiones bajo certidumbre**

Si la persona o grupo de trabajo que van a tomar la decisión están plenamente informados sobre el problema y sus posibles soluciones, entonces podemos declarar que las probabilidades de logro son muy objetivas; los procesos gerenciales o de dirección en estas condiciones van a verse muy beneficiados. En esta condición de certidumbre el gerente puede prever situaciones y hasta controlar sus tareas y logros. La toma de decisiones en este contexto se vuelve muy fácil y en el análisis de alternativas se elige la que potencialmente ofrece mayores beneficios.

❖ **Decisiones bajo incertidumbre**

Por el contrario, si contamos con una pobre información entonces la asignación de probabilidades a nuestro tipo de toma de decisiones sería muy limitada; de hecho, nuestros gerentes estarían dudosos para definir el problema y mucho más para establecer soluciones o alternativas con sus posibles resultados.

❖ **Decisiones bajo riesgo**

El tercer tipo de decisiones está determinado por la falta de información, a diferencia de las decisiones de tipo incertidumbre; el riesgo guarda un grado de probabilidad de hechos que se desconocen y que de alguna manera se aceptan bajo las condiciones en que actualmente se presenta la situación.

❖ **Decisiones programadas**

Las decisiones programadas responden a una agenda de la organización ya definida; son acciones repetitivas y de las cuales se tiene una decisión establecida; es decir, prescribe una serie de pasos que los trabajadores deben seguir en los procesos, así como una serie de manuales y documentos administrativos que determinan los procesos y procedimientos de trabajo.

❖ **Decisiones no programadas**

Las decisiones no programadas no son repetitivas y se presentan en situaciones extraordinarias que el gerente debe enfrentar. Por ejemplo, decidir si se adquiere otra organización o no, la ausencia de un trabajador por accidente casero o la pérdida material por una precipitación pluvial, etc., son situaciones que no se vuelven a presentar con frecuencia.

❖ **Decisiones individuales**

Este tipo de decisiones son aquéllas en que participa sólo una persona directamente. Para tomar una decisión individual el gerente busca formalizarlas bajo las siguientes bases (Mercado, 1997)

- ✓ Hechos
- ✓ Intuición
- ✓ Autoridad

Además, en cada una de estas bases pueden existir ventajas y desventajas, permitiendo de esta manera decidir qué tanto podemos valernos, ya sea de la experiencia o de la intuición al tomar una decisión. Por ejemplo, la intuición nos puede llevar a una decisión falsa, ya que la corazonada no fue buena.

✓ **Decisiones de grupo**

Las decisiones estratégicas y corporativas de una empresa se toman en grupo. En este tipo de decisiones radica su importancia, entre otras cosas, en que su efecto es de largo alcance (Robbins y DeCenzo, 2009) para sus actividades y el personal.

Este tipo de decisiones se encuentra identificado dentro de las organizaciones a través de grupos como comités, sindicatos, jurados, dictaminadores, academias, consejos técnicos, etcétera, que sirven como instrumentos para la toma de decisiones; estos grupos representan a la gente que se verá afectada por la decisión.

CATEGORIAS BASICAS DE DECISIONES

- a) Considerando al individuo o al grupo social
 - i. Decisiones individuales
 - ii. Decisiones grupales

- b) Considerando problemas repetitivos o de rutina, y únicos y complejos
 - i. Decisiones programadas
 - ii. Decisiones no programadas

- c) Por tipos de problemas y de soluciones
 - i. Decisiones rutinarias
 - ii. Decisiones adaptativas
 - iii. Decisiones innovadoras

Toma de decisiones individual y toma de decisiones en grupo

Toda persona que toma una decisión imprime una serie única de características personales a sus esfuerzos por resolver un problema. Por ejemplo, un gerente creativo que tolere bien la incertidumbre probablemente desarrollará alternativas para tomar su decisión y las evaluará de manera distinta que una persona más conservadora y menos proclive a aceptar riesgos.

COMO TOMAR DECISIONES EN GRUPO

¿Los gerentes toman muchas decisiones en grupo? ¡Claro que sí! Dentro de las organizaciones, muchas decisiones se toman en grupo, sobre todo si son importantes y tienen efectos de largo alcance para sus

actividades y el personal. Es rara la organización que en algún momento no ha usado comités, fuerzas de tarea, equipos de trabajo o grupos similares como vehículo para tomar decisiones. ¿Por qué? En muchos casos, porque estos grupos representan a las personas que se verán más afectadas por las decisiones que se tomen. Debido a su experiencia, a menudo estas personas son las más calificadas para tomar decisiones que las afectan.

VENTAJAS DE TOMAR DECISIONES EN GRUPO	DESVENTAJAS DE TOMAR DECISIONES EN GRUPO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones de grupo proporcionan información más completa que las individuales. 2. Un grupo aportará toda una variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión que la persona que actúa sola no puede aportar 3. Los grupos también generan más alternativas 4. El proceso es congruente con los ideales de la democracia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumen mucho tiempo 2. Cuando los grupos no están equilibrados, quizá domine la minoría. 3. Cuando existen presiones para someterse a un grupo

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones

- Decisiones programadas.- soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre.
- Decisiones no programadas.- soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

2.3 Información en la toma de decisiones

Según Idalberto Chiavenato, información "es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones"

Para Ferrell y Hirt, la información "comprende los datos y conocimientos que se usan en la toma de decisiones"

Según Czinkota y Kotabe la información "consiste en datos seleccionados y ordenados con un propósito específico".

"La información es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho o fenómeno, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo".

La toma de decisiones ha creado los sistemas de información gerencial, los cuales han servido para decidir, implementar y comparar los logros de los actuales objetivos, así como para crear nuevas estrategias y abordar nuevos mercados y obtener resultados más eficientes al futuro.

Para tomar una decisión es importante contar con uno de los recursos más cotizados en la organización: la información.

El sistema de información gerencial es considerado como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa de forma oportuna, eficaz y eficiente (Koontz y Weirich, 1989).

Los recursos electrónicos hoy en día han sido de gran importancia para la información en tiempo real y la creación de modelos que permitan resolver con gran precisión las alternativas de uso.

Anteriormente, las organizaciones basaban sus decisiones en información contable, porque era una de las principales necesidades de la empresa al querer saber el estado de sus utilidades; actualmente no sólo el dinero es punto de reflexión; hay otras preocupaciones como los procesos, el producto, los consumidores y sobre todo el factor humano. Todo ello exige información más asertiva y actualizada, a fin de asumir la gran responsabilidad de la toma de decisiones.

Sistema de Información: *“Conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información (o parte de ella) necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”.*

Objetivo

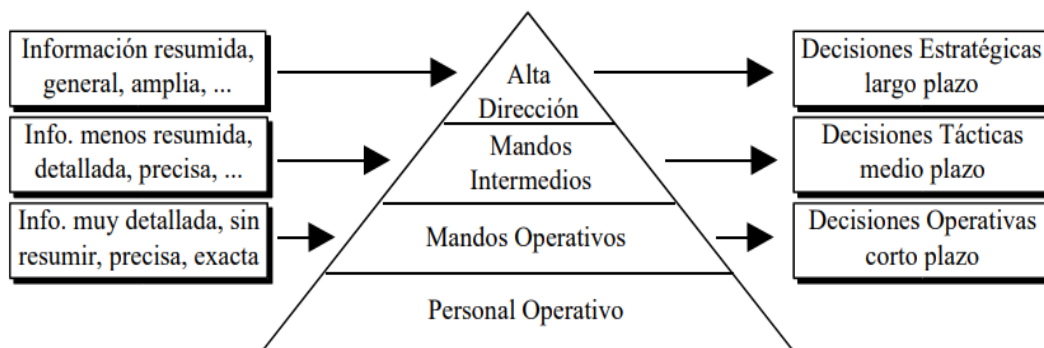
Facilitar las actividades administrativas y de gestión a todos los niveles, mediante el suministro de información adecuada y de calidad, a la persona que la necesite para su uso correcto.

Funciones del SI

- Captación y recolección de datos.
- Almacenamiento los datos
- Tratamiento de datos.
- Distribución y comunicación de la información.

La pirámide jerárquica de la empresa

Cada nivel de dirección o de planificación requiere un tipo de información para tomar distintos tipos de decisiones:



Sistemas de información para la toma de decisiones: Son los sistemas en los que se apoya el seguimiento, control y toma de decisiones de los gerentes. • Trabajan con información tanto interna (del SI Operacional) como externa. • Incorporan herramientas de análisis de los datos para servir de apoyo a la toma de decisiones • Dentro de esta categoría encontramos diversos tipos de aplicaciones informáticas: DSS, EIS, OLAP.... Este conjunto de tecnologías se suele denominar Business Intelligence (BI)

Sistemas de Información de Comunicación:

- El objetivo es poner en contacto a las personas de la organización.
- Está presente en todos los niveles.
- Maneja información más o menos formal y poco estructurada.
- Deben tener una funcionalidad muy variada para manejar diversos tipos de información (por ejemplo multimedia).

- Ejemplos de aplicaciones informáticas: Correo electrónico, groupware, tableros electrónicos de noticias, Intranets.

2.4 Proceso de la toma de decisiones

La estructura del proceso de toma de decisiones nos genera obligatoriamente modelos que permitan ser más eficientes; estos se utilizan dependiendo de cada situación, como herramientas cuantitativas o cualitativas.



El modelo cualitativo, abordado por Idalberto Chiavenato (2002), consta de seis etapas:

Etapas I. Identificar la situación, problema u oportunidad

En esta etapa definimos el problema, determinamos las causas e identificamos los objetivos de la decisión. Es un estudio completamente integral de la situación, abordando también los subproblemas que aparezcan.

Etapa 2. Obtener información

Obtener información es la base de una buena decisión y en esta etapa se determina cómo obtenerla: desde la observación, la entrevista con el personal, lectura de informes, y sobre todo el análisis de los datos o inventario de la empresa, ya sean estadísticas, proyectos, pronósticos, etc

Etapa 3. Generar soluciones alternativas

Elaboran las posibles soluciones a la situación; aún no se evalúan ni se determina su viabilidad.

En decisiones programadas las alternativas se crean casi automáticamente y en las no programadas se complica todo; para ello, hay técnicas, como la lluvia de ideas, que permiten escuchar a los involucrados, a fin de crear las posibles soluciones.

Etapa 4. Evaluar y elegir la mejor alternativa

Comparar las posibles soluciones y se evalúan, a fin de elegir la más adecuada a la solución. La solución debe ofrecer los mayores beneficios y los menores riesgos.

Etapa 5. Transformar la solución en acción

Implementar el curso concreto de acción, es decir, la alternativa escogida. Se consideran todos los presupuestos necesarios para llevar a la práctica dicha alternativa.

Etapa 6. Evaluar los resultados

Monitorear y evaluar los resultados de la implementación o acción. Se determina hasta qué grado ha quedado satisfecha la situación con la alternativa llevada a la acción.

2.5 Modelos para la toma de decisiones

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS FACTORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

- ✓ Factores cuantitativos: factores que se miden en términos numéricos
- ✓ Factores cualitativos: factores difíciles de medir numéricamente

SELECCIONAR UNA ALTERNATIVA: TRES ENFOQUES

- ❖ Experiencia
- ❖ Experimentación
- ❖ Investigación y análisis

TÉCNICAS CUANTITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Los árboles de decisiones: instrumento cuantitativo que sirve para analizar decisiones que implican una progresión de decisiones.
- El análisis del punto de equilibrio: técnica para encontrar el punto en el cual el total de ingresos es justo para cubrir el total de costos.
- Programación lineal: técnica matemática que resuelve problemas de la asignación de recursos.
- Teoría de colas (filas de espera): técnica que equilibra el costo por tener una fila de espera, con el costo del servicio por tenerla.

ESTILOS PARA TOMAR DECISIONES



La premisa básica del modelo de toma de decisiones es que reconoce que las personas difieren en dos dimensiones. La primera en su forma de pensar. Algunas personas que toman decisiones son lógicas y racionales. Por ello, procesan información siguiendo una secuencia. Por contraste, otras personas piensan en forma creativa y usan su intuición. Suelen ver las cosas desde la perspectiva de un panorama amplio. La segunda dimensión se refiere a la cantidad de ambigüedad que toleran las personas. Algunas necesitan mucha congruencia y orden para tomar decisiones, por lo que la ambigüedad se reduce al mínimo. No obstante otras son capaces de asumir cantidades importantes de incertidumbre y pueden procesar muchos pensamientos al mismo tiempo.

Estilo directivo: Poca tolerancia ante la ambigüedad y una forma racional de pensar. Estas personas son lógicas y eficientes y, por lo general, toman decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo.

Estilo analítico: Se caracteriza por una gran tolerancia a la ambigüedad, combinada con una forma racional de pensar. Estas personas prefieren tener información completa antes de tomar una decisión. Analizan muchas alternativas.

Estilo conceptual: Representa a la persona que suele tener una perspectiva muy amplia y que analiza muchas alternativas. Suelen enfocarse al largo plazo y buscan soluciones creativas.

Estilo conductual: Refleja a la que razona de manera intuitiva, pero que tolera muy poca incertidumbre. Estas personas están abiertas a las sugerencias.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Creatividad Habilidad de poder desarrollar nuevas ideas Innovación El uso de nuevas ideas

Proceso creativo

1. Escaneo inconsciente
2. Intuición
3. Percepción
4. Formulación lógica

2.6 Procesos de la comunicación en toma de decisiones

Dentro de cualquier grupo u organización la comunicación tiene cuatro funciones centrales que son: Controlar Motivar, expresar emociones e informar.

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras por ejemplo dentro de una organización esta tiene varias jerarquías de autoridad y de lineamientos . Por otra parte la comunicación alienta la motivación porque le aclara a los empleados lo que tienen que hacer, como lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar su rendimiento.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar.

LA QUINESIA es el estudio formal de los movimientos corporales. Aborda los gestos, la configuración del rostro y otros movimientos corporales, sin embargo, es un campo relativamente y sujeto a muchas

mas conjeturas y creencias populares que a las sustentadas por los resultados de las investigaciones. Se ha dicho que todo movimiento corporal tiene significado y que no hay movimientos accidentales [1]

Por ejemplo, por medio del lenguaje corporal. Decimos “Ayúdame, me siento solo, Tómame, estoy disponible, Déjame en paz, estoy deprimido. Es raro que mandemos los mensajes de manera consciente. Representamos nuestro estado anímico con lenguaje corporal, no verbal. Levantamos la ceja para indicar incredulidad, nos frotamos la nariz para indicar desconcierto. Cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros por indiferencia, guiñamos un ojo como signo de intimidad, golpeamos con los dedos para manifestar impaciencia y nos damos un golpe en la frente cuando se nos olvida algo.

El lenguaje corporal aumenta la comunicación verbal y con frecuencia la complica. Una posición o un movimiento corporales no tienen en si un significado exacto o universal, pero cuando se vinculan al lenguaje hablado, dan mayor significado al mensaje del emisor.

La comunicación (del latín comunicativo, -onis) es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

La comunicación en general toma lugar entre tres categorías de sujetos principales: los seres humanos (lenguaje), los organismos vivos (biosemiótica) y los dispositivos de comunicación habilitados (cibernética). En un sentido general, la comunicación es la unión, el contacto con otros seres, y se puede definir como el proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro.

Su propósito u objetivo se puede denominar bajo la acción de informar, generar acciones, crear un entendimiento o transmitir cierta idea. La teoría de la comunicación es un campo de la teoría de la información que estudia los procesos de la información y la comunicación humana.

Las escuelas más conocidas de la teoría de la comunicación son las siguientes:

- **Mecanicismo:** Entiende la comunicación como un perfecto transmisor mecánico de un mensaje desde un emisor hasta un receptor.
- **Psicológico:** Considera a la comunicación como el acto de enviar un mensaje a un receptor (llamado así porque considera al receptor como sujeto de la comunicación) y en el cual las sensaciones y las ideas de ambas partes influyen considerablemente en el contenido del mensaje.
- **Construccionismo social:** Este punto de vista, también llamado "interaccionismo simbólico", considera a la comunicación como el producto de significados creativos e interrelaciones compartidas.
- **Sistemática:** Considera a la comunicación como un mensaje que pasa por un largo y complejo proceso de transformaciones e interpretaciones desde que ocurre hasta que llega a los receptores.

Dichas teorías se estudian además desde las siguientes perspectivas:

- Ontología: Pone la pregunta sobre el qué se comunica.
- Epistemología: Pone la pregunta sobre el cómo se comunica.

Fuentes de información

http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/4451/La_toma_de_decisiones.pdf

https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1008/mod_resource/content/1/contenido/index.html

<https://www.itmerida.mx/panel/posgrado/archivos/mga/PDF.pdf>

<https://www.uv.es/nmarina/imp2/Teoria/Tema%201%20-%20La%20Empresa%20y%20los%20SI.pdf>