

# **Análisis de Decisiones Integral**

Una guía para quienes desean ayudar a otros (y a si mismos) a tomar mejores decisiones en situaciones complejas

## ***Prólogo***

El análisis de decisiones es una disciplina que ha mostrado su utilidad para ayudar a las personas a tomar decisiones en situaciones complejas, con incertidumbre, con objetivos en conflicto y en las que hay mucho en juego.

A lo largo de poco más de 40 años de historia de esta disciplina, se han desarrollado muchos conceptos y técnicas para "encontrar la solución óptima" o "saber qué hacer" en situaciones de decisión del ámbito organizacional, social o personal. Actualmente el análisis de decisiones es una disciplina consolidada, y a la vez dinámica, que se enseña en las principales universidades del mundo y se aplica en situaciones de gran trascendencia.

### **La manera tradicional y la manera integral**

La manera tradicional como se capacita en análisis de decisiones es enseñando un conjunto de técnicas valiosas que le darán al estudiante o al profesional las herramientas para abordar situaciones de decisión. En particular, las herramientas de modelación de situaciones de decisión se han vuelto en muchos casos el núcleo de la enseñanza de análisis de decisiones, tomando precedencia sobre las demás técnicas y conceptos de la disciplina.

Un ejemplo de esa tendencia, es considerar que lo central para analizar decisiones es la modelación, y hasta llegar a implicar que saber resolver árboles de decisiones es suficiente para hacer análisis de decisiones. Esa es una sobre-simplificación peligrosa porque se puede estar descuidando la calidad de las alternativas representadas en el árbol, la verificación de la pertinencia de los eventos inciertos que se están diagramando, la atención a los objetivos que realmente le importan al decisor o verificar que se está abordando la situación de decisión correcta.

Los árboles de decisiones son sin duda una muy valiosa herramienta (se abordan en el capítulo 7), así como lo son muchas otras herramientas, pero *el mayor valor de las técnicas y conceptos del análisis de decisiones se obtiene cuando se usan como parte de un proceso integral* que comienza

seleccionando la situación de decisión que más le conviene abordar al decisor (considerando sus prioridades y circunstancias actuales), identifica objetivos que son pertinentes a la situación de decisión seleccionada, genera alternativas que atienden los objetivos identificados, y continua avanzando de manera lógica hasta que se logra obtener claridad acerca de lo que le conviene hacer al decisor.

El *Análisis de Decisiones Integral* es un proceso lógico que en cada una de sus ocho etapas busca *añadir valor y generar claridad* para el decisor. Las técnicas de análisis de decisiones se utilizan para facilitar la realización de las etapas y para darles rigor, y la secuencia de etapas le da estructura al análisis y lo hace eficiente y completo.

### **Dos tipos de lectores**

Si usted está por aprender por primera vez análisis de decisiones, este libro es una guía práctica para realizar análisis integrales de situaciones de decisión, y le enseñará las técnicas necesarias para realizar cada etapa. Los muchos ejemplos en cada capítulo le mostrarán como utilizar las técnicas en el ámbito de la industria petrolera, la manufactura y los negocios en general, la comercialización y los servicios, y en sus decisiones personales.

Si usted tiene entrenamiento previo en análisis de decisiones, este libro le mostrará una manera completa y eficiente de utilizar el conocimiento que ya tiene, y le presentará técnicas y conceptos nuevos (como la generación y selección de enmarcamientos, y la estructuración de alternativas que contribuyen directamente a los objetivos en decisiones modelables). El *Análisis Integral de Decisiones* le ofrece además un tratamiento unificado que es más fácil de explicar y defender que un análisis centrado en técnicas individuales (y no en el proceso).

### **Orientado a la práctica**

El material de este texto es completamente vigente; de hecho, algunas de las técnicas y conceptos aparecen por primera vez en un libro, y el tratamiento de los temas está orientado a la práctica real del análisis de decisiones. Ya sea que el libro sea usado como parte de un curso o como un instrumento de actualización personal, el lector que asimile el material presentado estará capacitado para ayudar a otras personas a tomar mejores decisiones. Desde luego, el lector también puede ser "consultor de sí mismo" y tomar mejor sus propias decisiones.

**Contenido del libro**

El primer capítulo aborda la importancia de tomar buenas decisiones y presenta un panorama de la evolución y las aplicaciones del análisis de decisiones.

El capítulo 2 es una descripción breve de las ocho etapas del *Análisis de Decisiones Integral*: da una perspectiva general de la metodología y del libro.

Los capítulos del 3 al 9 presentan en detalle las etapas del *Análisis de Decisiones Integral*:

1. El enmarcamiento de la situación de decisión.
2. La definición y estructuración de objetivos.
3. El desarrollo de alternativas, decisiones y estrategias.
4. La identificación y medición de eventos inciertos.
5. La modelación de situaciones de decisión.
6. La evaluación de estrategias.
7. La elección de una estrategia entendiendo los aspectos clave.
8. El diseño de la implementación de la estrategia.

El capítulo 9 incluye además varios temas acerca de la toma de decisiones organizacionales. También se incluye una bibliografía de más de 130 libros y artículos, la mayoría de los cuales reportan aplicaciones de análisis de decisiones en una amplia gama de campos.

**Libro de texto**

El libro puede utilizarse como texto en un sólido curso inicial de análisis de decisiones a nivel licenciatura o posgrado, con la confianza de que se estará brindando a los estudiantes una formación equilibrada que permite la aplicación inmediata y brinda las bases para estudiar los temas con mayor profundidad.

Si se desea dar una introducción al análisis de decisiones como parte de otro curso, se pueden utilizar los capítulos 1 y 2, y seleccionar las técnicas básicas de los capítulos restantes. El conocimiento del proceso general ayudará a los estudiantes a pensar más clara y ordenadamente cuando requieran tomar decisiones.

**La mejor manera de decidir**

Después de más de veinte años de enseñar y aplicar el análisis de decisiones, el proceso que se presenta en este libro es *la manera más sencilla, completa y efectiva* que he encontrado de abordar situaciones de decisión. Espero que este proceso también sea valioso para usted.

Orizaba, Veracruz, México  
4 de marzo de 2009

*Roberto Ley Borrás*  
<http://decidir.org>  
[rley@prodigy.net.mx](mailto:rley@prodigy.net.mx)