

**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE
COSTOS**

**LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y LA ADAPTABILIDAD A LOS
CAMBIOS DE NUESTRAS DISCIPLINAS**

CATEGORÍA DEL TRABAJO: Aportes a la disciplina

***AUTORES: Victorio Di Stefano – Socio activo
Verónica P. Alderete – Socio activo
Profesores UBA y UCA***

Tucumán – Septiembre de 2008

**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS
TUCUMAN – SEPTIEMBRE DE 2008**

**La evolución del proceso de toma de decisiones y la adaptabilidad a los cambios
de nuestras disciplinas**

INDICE:

Página 0	Carátula
Página 1	Índice
Página 2	Resumen
Página 3	Objetivos del trabajo
Página 3	Nuestras experiencias
Página 4	Evolución del proceso decisorio
Página 7	¿Qué significa tomar decisiones?
Página 9	¿Qué rol juegan entonces los costos y las herramientas de gestión?
Página 11	Nuestra propuesta
Página 12	Bibliografía consultada

**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS
TUCUMAN – SEPTIEMBRE DE 2008**

**La evolución del proceso de toma de decisiones y la adaptabilidad a los cambios
de nuestras disciplinas**

RESUMEN:

El presente trabajo intenta ser un aporte a la disciplina tanto desde el punto de vista de la técnica de los costos y las herramientas de gestión, como desde nuestro accionar docente, siendo los principales responsables del proceso de enseñanza.

Intentamos presentar una reseña de cómo ha evolucionado el proceso de toma de decisiones, pasando de modelos de racionalidad hasta llegar a la racionalidad limitada y a las decisiones intuitivas; e intentando revalorizar la utilidad de nuestro campo del saber en contextos en los que a primera vista le son ajenos.

Si las decisiones son cada vez menos racionales y cada vez más intuitivas los modelos de información que construimos y las herramientas que diseñamos, desarrollamos e implantamos podrían convertirse en superfluas u obsoletas, sin embargo, si adaptamos nuestro conocimiento y experiencia a estas nuevas formas predominantes nuestra labor mantiene la vigencia e importancia que ha tenido y hasta puede potenciarla.

Esto nos lleva, no solamente al replanteo de la técnica en sí, sino también a la adecuación de esta en los planes de estudio y en las formas de transmisión. Los alumnos serán quienes en poco tiempo asuman el rol de generadores de información para usuarios de la misma con el objetivo de tomar decisiones, y es en las aulas donde debemos comenzar a producir los cambios y las adaptaciones para satisfacer un mercado laboral cambiante y exigente.

**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS
TUCUMAN – SEPTIEMBRE DE 2008**

**La evolución del proceso de toma de decisiones y la adaptabilidad a los cambios
de nuestras disciplinas**

OBJETIVOS DEL TRABAJO

Este trabajo persigue diferentes objetivos pero básicamente nos proponemos al escribirlo, clarificar el proceso de toma de decisiones en general, abarcar todas las posibilidades de decisiones que se toman en el ámbito de las organizaciones y diferenciarlas de las que se toman con el criterio de eficiencia, que es el que prima y domina nuestro campo del saber, y analizar la personalidad de los responsables del proceso decisorio y la utilización que ellos hacen de la información.

Tenemos entonces como destinatarios principales a los alumnos, a nuestros colegas docentes de la disciplina costos y gestión, a docentes de otras disciplinas y a responsables e involucrados en el proceso de toma de decisiones de las diferentes organizaciones.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

En este momento estamos dedicados a la labor docente en diferentes universidades y con distintas materias que hacen a la disciplina que nos convoca a este instituto; enseñamos "**Costos**": Conceptos generales, clasificación de los costos, procedimientos de costeo, costos para la evaluación de la gestión, costos para tomar decisiones, etc.; también enseñamos "**Planeamiento, presupuestos y control presupuestario**"; Los lineamientos teóricos y las bases para su desarrollo, y la manera de llevarlo a la práctica en diferentes organizaciones y con distintos modelos; y también enseñamos "**Nuevas técnicas de gestión**": Tema que incluye herramientas como Calidad Total, Gestión por Actividades, Gestión por Indicadores, Tablero de Comando y Cuadro de Mando Integral, Costeo Objetivo; Reingeniería, Benchmarking, Productividad, Teoría de las Restricciones, etc.

También nos dedicamos a brindar servicios de consultoría a empresas, asesorando en cuestiones que hacen a nuestro campo del saber. Nuestros clientes nos solicitan, además de los servicios de contabilidad, auditoría e impuestos, colaboración en el desarrollo e implantación de herramientas de gestión, que les sean útiles para el proceso de toma de decisiones. Confeccionamos para esto estados de resultados por línea, por zona de ventas, por canal de distribución, por cliente, tableros de comando por sector y unidad de negocio, colaboramos en la determinación de costos para la formulación de precios y para la gestión, etc.

Hemos además trabajado en distintas empresas, en diferentes puestos de trabajo y con distinto escalafón, en sectores afines a nuestra especialidad

Tanto a los alumnos como a los empresarios, intentamos clarificarles cual es nuestra función y nuestro aporte "en y para" el proceso decisorio, y generalmente este se circunscribe a brindar información precisa y oportuna, para que los usuarios de la misma tomen sus decisiones reduciendo incertidumbre y acotando los riesgos; pero de ningún modo proveemos de modelos de toma de decisiones.

Ni creemos ni predicamos ser los responsables de dicho proceso, sino meramente los proveedores de la información necesaria, de los métodos de diagnóstico

más atinados, quizá del diseño de los instrumentos de medición y de la capacitación para su correcta utilización, para que los responsables basándose en ellos o no, tomen las decisiones correspondientes.

Para considerar una analogía de la medicina; tomamos la temperatura, sacamos radiografías, hacemos análisis, quizá hasta diseñemos termómetros y entrenemos a los futuros usuarios para que los comprendan; pero rara vez somos los responsables de recetar los antibióticos y más rara aún los responsables de curar la enfermedad.

EVOLUCIÓN DEL PROCESO DECISORIO

El proceso de toma de decisiones debe tener hoy las mismas características de siempre, pero su estudio ha ido cambiando a los largo del tiempo con el advenimiento de nuevas ciencias y con el desarrollo de nuevas disciplinas. Las decisiones son tomadas por personas y la personalidad de ellas, sus patrones culturales, sus estímulos, el contexto, el momento en el cual actúa, influye en las decisiones y en las formas de tomarlas.

Hoy nos encontramos con historiadores que describen acontecimientos, y basándonos en los patrones actuales opinamos sobre el comportamiento psicológico de Napoleón; seguramente en su tiempo se hablaría de su genio o de su locura, pero no de su psicología dado que Freud no había nacido aún.

¿La influencia de la psicología es cada vez mayor en las organizaciones?, no, ha sido siempre la misma, pero no se estudiaba y hoy si se puede estudiar.

Respecto del proceso de toma de decisiones el mismo ha evolucionado según su vinculación con la psicología, de la siguiente manera:

- *Racionalidad*
- *Racionalidad limitada*
- *Racionalidad limitada + Intuición*

Racionalidad

Seguramente hace algunas décadas las decisiones se consideraban como absolutamente racionales. En esa época es preponderante el HOMBRE ECONÓMICO.

El hombre económico maximiza y no se conforma con nada que no sea lo mejor, es el hombre racional de la economía. Este hombre no le da ningún valor a un objeto, al menos que el objeto tenga una determinada utilidad. Siempre se dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir entre las alternativas que se le presentan; y siempre se da cuenta claramente de lo que son esas alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos para determinar que alternativas son mejores y no le asustan ni encierran misterios los cálculos de probabilidad. (Máximo beneficio, acaparar el mercado, maximización del lucro, mayor precio posible, etc.)

Los encargados del proceso decisorio en este contexto “saben lo que hacen y saben lo que quieren”, son expertos, conocen lo que necesitan, tienen claros los objetivos, y para lograrlos toman en todos los casos la mejor decisión.

Racionalidad Limitada

Lo descrito anteriormente puede considerarse correcto aún hoy en algunos foros, pero hace ya más de seis décadas, Herbert Simon¹, nos sorprende con el concepto de racionalidad limitada y entonces comenzamos a comprender que quienes deciden: no conocen todo el universo de posibilidades, tampoco conocen el comportamiento de todas las variables que actúan en el sector del universo que sí conoce; cree conocer los objetivos perseguidos pero sabe que en las organizaciones hay objetivos múltiples, y solamente se satisface de tomar algunas buenas decisiones sabiendo que otras no lo son tanto. Estamos en presencia del HOMBRE ADMINISTRATIVO.

El hombre administrativo se conforma con resultados satisfactorios, alcanza con que lo que se logre sea bastante bueno y no necesariamente el máximo o lo mejor. Puede elegir sin analizar previamente todas las alternativas posibles de conducta ni cerciorarse de que éstas son, en realidad, todas las alternativas; y también puede decidir siguiendo reglas relativamente sencillas y manejables. (Aumentar la participación en el mercado, mantenerse, lograr un beneficio adecuado, obtener el precio justo, etc.) Se sustituye la maximización de utilidad por la satisfacción.

Cuando se decide se hace con límites de racionalidad y con conocimiento imperfecto, y no es posible predecir el comportamiento de la decisión y tener en cuenta toda la cadena de medios a fines.

Para ilustrar el punto anterior nada mejor que la siguiente anécdota: *Un estadístico encontró una correlación entre el número de solteras y la cosecha de tréboles en algunos condados ingleses. Por lo visto las solteras tenían gatos; estos se comían a los ratones y estos últimos se comían a los abejorros; los que servían como agentes de fertilización de los tréboles. Los tréboles eran el alimento principal de los ovinos, principal fuente de recursos para la población de dichos condados. En consecuencia, el parlamento nunca debió legislar un subsidio a la nupcialidad sin antes calcular que la reducción de mujeres solteras alteraría la cosecha de tréboles y afectaría así la economía de la región. No es posible tener en cuenta toda esta cadena de acontecimientos, y solamente se tienen en consideración los factores principales. "Siempre se decide con la información del diario del día, las noticias de mañana aún no se conocen". (Aclaremos que por la obra en que Simon enuncia estos principios, logra el Premio Nóbel de Economía en 1978.)*

Racionalidad limitada +Intuición (¿Irracionalidad?)

Si avanzamos hasta nuestros días, la psicología comienza a introducirse cada vez más en las organizaciones (O siempre estuvo allí, pero cada vez conocemos más a dicha ciencia y nos reconocemos en sus influencias); y las decisiones están tomadas por personas o para personas que no tienen comportamientos enteramente racionales. En el año 2000 ganan el premio Nóbel de economía Heckman y McFadden², al estudiar los comportamientos no tan racionales de las preferencias de los consumidores; y en el año 2002 Kahneman³, por sus estudios y avances de la investigación sobre como influye la psicología en la ciencia económica, focalizando en

¹ EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO," Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa"; Simon, Herbert A.; Editorial Aguilar; Buenos Aires; 1991.

² DECISIONES ECONOMICAS; McFadden, Daniel; Revista Asturiana de Economía; 2001.

³ MAPAS DE RACIONALIDAD LIMITADA: PSICOLOGÍA PARA UNA ECONOMIA CONDUCTUAL; Kahneman, Daniel; Revista Asturiana de Economía; 2003.

los juicios de los seres humanos y sus decisiones tomadas en contextos de incertidumbre. Demuestra que no siempre se elige objetivamente. En sus estudios se observa lo que él llama “efecto certidumbre”, preferencias por el riesgo en elecciones que implican pérdidas seguras y aversión al riesgo en elecciones que implican ganancias seguras. Basarse en juicios personales para tomar decisiones, pudiendo estos juicios ser defectuosos. Sobreestimación de probabilidades muy bajas, lo que explica el atractivo de los juegos de azar y de los seguros, pero siempre teniendo en consideración la forma en que se presentan los datos. En contextos desconocidos las personas utilizan la heurística y los sesgos en sus juicios y decisiones. Las ideas que guían a Kahneman son que la mayoría de los juicios y elecciones se efectúan intuitivamente y por reglas regidas por la percepción, por eso, cada vez más se las ve influenciadas por analogías visuales.

Los economistas y en general los racionalistas critican a la psicología y sus investigaciones cercanas al campo de la economía, por los errores que genera y por los sesgos; y porque no ofrece un modelo de sustitución al del agente racional. La psicología no ofrece modelos racionales desde una perspectiva económica, pero la economía no ofrece modelos racionales desde una perspectiva psicológica.

Las decisiones se basan cada vez más en comportamientos intuitivos y estos se hallan influenciados por las percepciones de quienes las toman.

El papel de la intuición se explica a través de lo que Kahneman denomina la accesibilidad, el efecto marco, la heurística, la sustitución de atributos y las emociones (optimismos, miedos, lo que agrada y desagrada, etc.), entre otros. El pensamiento intuitivo se presenta en forma espontánea, sin búsqueda consciente, es rápido, automático, no requiere esfuerzo, es asociativo y está cargado de emociones, de costumbres y tiene la dificultad de controlarse o modificarse.

La accesibilidad: Hace referencia a la facilidad con que un pensamiento intuitivo viene a la mente, y dicha accesibilidad se halla claramente potenciada por las percepciones visuales de quien las percibe. (Propiedades relacionales, atributos buenos o malos, actuación asociativa, estímulos motivacionales y emocionales, influencias del contexto.)

El efecto Marco: Muestra como descripciones diferentes de un mismo problema conlleva a elecciones o decisiones diferentes. El principio básico del efecto marco es la aceptación pasiva de una determinada formulación dada. En ausencia de un sistema que genere en forma confiable, representaciones canónicas apropiadas, las decisiones intuitivas serán moldeadas por factores que determinan la accesibilidad de los distintos rasgos de la situación. Así, los más accesibles influirán en las decisiones, y los que no lo son serán olvidados.

La heurística del juicio y la sustitución de atributos: Sostiene que la gente se basa en un número limitado de principios heurísticos que reemplazan la compleja tarea de calcular probabilidades y predecir valores, por la realización de operaciones más sencillas. Esta reducción o reemplazo se logra a través de la sustitución de atributos. (Se valora un atributo objetivo concreto de un objeto de juicio, sustituyéndolo por otra propiedad de ese objeto que nos viene más rápidamente a la cabeza). El más utilizado es el de similitud. (Representación a través de prototipos anteriormente creados)

La emoción: Las decisiones a menudo expresan evaluaciones afectivas que no se ajustan a la lógica de las preferencias económicas y no podemos dar por hecho que las preferencias que son controladas por las emociones del momento sean razonables con el razonamiento reflexivo, ni siquiera que sean coherentes internamente con el sujeto.

Kahneman describe la arquitectura de la cognición diferenciando dos formas de pensar y decidir; Razón e Intuición. La característica fundamental de los agentes decisorios no es que razonan mal, sino que lo hacen intuitivamente; y su conducta no está guiada por lo que son capaces de calcular sino por lo que por casualidad ven en un momento dado. En la percepción no existe ni la ambigüedad ni la incertidumbre.

Hoy en día las decisiones se toman bajo presión y aquí priman las decisiones intuitivas, por la escasez de tiempos para la elaboración de modelos racionales.

Razón: Al calcular, llenar formularios, etc.; es deliberado y se realiza con esfuerzo.

Intuición: Vemos un chocolate con forma de araña; sabemos que es chocolate, pero nos resistimos a comerlo. Es espontáneo, lo hacemos sin esfuerzo, sin cálculo, inconscientemente.

Algunos ejemplos del pensamiento intuitivo:

“La conducta mecánica” se muestra aquí la superficialidad de la conducta de las personas: Una persona trata de colarse en una fotocopiadora utilizando diversas excusas, y según como comunicara, obtenía diferente éxito. A la solicitud no calificada de “Me permite usar la fotocopiadora”, venía habitualmente un rechazo. A la solicitud acompañada de una explicación, aunque en el marco de la obviedad “Me permite usar la fotocopiadora para hacer unas fotocopias”, venía habitualmente aceptación.

“La respuesta no revisada”: Una raqueta y una pelota de tenis cuestan \$ 110. La raqueta cuesta \$ 100 más que la pelota. ¿Cuánto cuesta la pelota? La respuesta casi automática es \$ 10. Es fácil descomponer \$100 y \$ 10. Las personas no revisan y dan por sentado los resultados, y en función de estos parámetros comienzan a decidir.

En nuestro medio podríamos comentar la percepción de igualdad que genera un descuento del 10% en el precio (Compre \$ 100 y pague \$ 90), contra un adicional del 10% en productos (Compre 100 unidades y llévase 110 unidades); (o la diferencia de comprar en una imprenta 1 talonario a \$ 40, 2 talonarios a \$ 50 o 3 talonarios a \$ 55, y como en general las imprentas venden este mínimo de 3 talonarios, sin exigirlo)

“La intuición como forma de decidir correctamente”: no siempre los resultados obtenidos por este proceso decisorio son malos, si la intuición está acompañada de experiencia y conocimiento, puede ser potente y precisa, basta revisar las guardias de los hospitales y a las enfermeras seleccionando las urgencias de las esperas y derivando pacientes a quirófanos o a terapia intensiva, sin otro diagnóstico que la percepción visual y basada casi únicamente en su experiencia y experticia.

¿QUE SIGNIFICA TOMAR DECISIONES?

Según Drucker⁴ los ejecutivos eficaces toman pocas decisiones, muy importantes; no resuelven problemas. Saben cuando tomar las decisiones basadas en

⁴ LA DECISIÓN EFICAZ; Drucker Peter F.; Ediciones Deusto; Buenos Aires; 2002.

principios y cuando ser pragmáticos. El proceso más complejo de la decisión es su puesta en práctica, si una decisión no se puede llevar a la práctica, o sea no se transforma en actividad, entonces no existe la decisión sino solamente buena intención.

Toda decisión implica emitir un juicio sobre la adopción de riesgos y los elementos no toman decisiones por si mismos.

Secuencia de las etapas que intervienen en la toma de decisiones:

1. Clasificación del problema. Es un desorden fundamental o solamente un suceso aislado. Estamos frente a un problema genérico, excepcional, único, inédito

Si el suceso es genérico se deberá decidir en función de principios y reglas previamente establecidos, estudiados y sistematizados. Si el suceso es excepcional no necesita de ninguna decisión. Si el suceso es inédito y único, tampoco necesitará de decisión alguna. Si el suceso es inédito, pero puede comenzar a presentarse de ahora en más, entonces las decisiones que habrá que tomar en el presente no pueden basarse en principios y reglas, sino tomarse de manera pragmática; si se comienza a repetir se transforma en genérico.

2. Definición del problema ¿Con que nos enfrentamos?, ¿De que se trata el problema?, ¿Qué conviene?, ¿Cuál es la clave de la situación?

3. ¿Qué se espera que suceda al resolverlo? ¿Qué debe producir la decisión?, ¿Cuáles son las metas mínimas y las condiciones a satisfacer?

4. Decidir lo correcto, no lo aceptable. El éxito final depende de lo que se decide; y se busca: Primero: Satisfacción total
Luego: Compromisos, adaptaciones y concesiones para decidir lo aceptable.

5. Incluir decisión con acciones, canales de comunicación y receptores

La acción es lo más difícil y lo que más tiempo consume. Se debe asignar a alguien y responsabilizarlo de llevarla a cabo; y estas responsabilidades de accionar para que no se quede solamente en buenas intenciones deben asignarse a ejecutores con la capacidad para la función; mucho más si la acción implica cambios, adecuaciones, replanteos de conductas, hábitos o actitudes.

6. Control y retroalimentación Validez y eficacia de la decisión. Para el control se necesita de información organizada.

Las decisiones están tomadas por los hombres y estos son falibles y se pueden equivocar. Aún las mejores decisiones pueden ser equívocas; y aún la decisión más eficaz queda obsoleta. Esta falibilidad es aún mayor o casi inevitable si los que toman las decisiones no tienen contacto con la realidad.

Según Etzioni⁵: Vivimos una época de mucha información y tiempo insuficiente. Lo que en el pasado con decisiones racionales (Análisis total de posibilidades, evaluación y posterior elección), parecía la forma idónea; hoy es imposible. En este mundo complejo e incierto las decisiones van siendo tomadas en forma incremental o adaptativa y en el proceso interviene cada vez más arte y cada vez menos ciencia.

⁵ LA ADOPCIÓN DE DECISIONES HUMILDES; Etzioni, Amitai.; Ediciones Deusto; Buenos Aires; 2002.

Además de racionalidad limitada tenemos cerebro limitado y como si esto fuera poco, en el proceso decisorio mezclamos las emociones, los miedos, etc.

Dado que las decisiones entrañan riesgo, generan a las personas encargadas de tomarlas y de monitorear y evaluar su cumplimiento, ansiedad. Es habitual que los encargados del proceso decisorio respondan siguiendo los patrones descritos a continuación:

1. **Con evasión defensiva;** aplazando mucho las decisiones.
2. **Con sobreacción;** adoptando decisiones impulsivamente para escapar al estado de ansiedad.
3. **Con hipervigilancia;** acumulando excesiva información y no decidiendo nunca.

Se niega la existencia de decisiones políticas para creer que toman decisiones profesionales y tecnocráticas; y aparece el **incrementalismo**, definido como la ciencia de salir del paso como sea, entonces las decisiones no se dirigen al objetivo, sino que se van alejando del problema con distintas maniobras. (Algo tenemos que hacer, mañana vemos como lo arreglamos). No existe reflexión ni análisis; se va decidiendo para seguir avanzando, sin tratar de comprender el mundo complejo sino intentando rehacerlo.

Técnicas adaptativas del proceso de toma de decisiones

- a. Ensayo/Error enfocado (Se carece de información)
- b. Provisionalidad (Revisar y adaptar)
- c. Demora
 - Aplazamiento
 - Escalonamiento
 - Fraccionamiento
- d. Reparto de riesgos (Menos conocimiento, más prudencia)
- e. Mantenimiento de reservas estratégicas
- f. Decisiones reversibles

Características de los encargados de decidir en la actualidad: Flexibilidad, prudencia y capacidad de proceder con conocimiento parcial. (Solamente los estúpidos toman decisiones irreversibles y/o carentes de un propósito general)

Volviendo a Simon: Cada ejecutivo toma sus decisiones y realiza sus actos con un ojo puesto en el asunto que tiene frente a sí y el otro en el efecto que esa decisión tendrá sobre el futuro sistema de relaciones, es decir, sus consecuencias para la organización. Cuando presta atención a estas consecuencias indirectas, se está preocupando por la organización.

Se deben establecer algunos criterios para las decisiones en la organización, y dentro de esos criterios se encuentra el de eficiencia. Ser eficiente significa tomar el camino más breve, los medios más baratos para alcanzar las metas que se desean. Este criterio exige que los resultados sean maximizados con recursos escasos o limitados. Obviamente este criterio parece ser de mayor y más fácil aplicación en organizaciones comerciales guiadas por el objetivo del beneficio, la elección de alternativas que proporcionen el mayor rendimiento neto medido en dinero, a la organización. Maximizar la renta, si se consideran fijos los costos, o minimizar los costos

si se considera fija la renta; y en la práctica, actuar sobre la renta y el costo simultáneamente, tratando de maximizar la diferencia entre ambos.

La sencillez del criterio de eficiencia radica básicamente en la posibilidad de mensurar todo en dinero. El dinero parece ser el común denominador de todas las funciones de una organización.

¿QUÉ ROL JUEGAN ENTONCES LOS COSTOS Y LAS HERRAMIENTAS DE GESTION?

El desarrollo de modelos que proponemos desde nuestras disciplinas parece ser muy apropiado para la “decisión racional”. Las herramientas de gestión que diseñamos, estudiamos, enseñamos y ofrecemos, parecen ajustarse en un todo a la persona del Hombre Económico.

Proponemos a nuestros alumnos; ofrecemos a nuestros clientes; debatimos entre docentes; modelos de maximización con datos ciertos, conocidos, sistematizados, ordenados y clasificados; en un contexto también conocido y que responde a estímulos siempre de la misma forma. Los datos son de fácil interpretación y siempre contamos con el suficiente tiempo como para analizar alternativas, modelizarlas, graficarlas y seleccionar la más apropiada.

Si como dice Simon, no conocemos todo el universo de posibilidades; y de la sección del universo que nos resulta conocido o creemos conocer solamente podemos evaluar el comportamiento de algunas variables en forma precisa, otras con un determinado margen de riesgo y otras con absoluta incertidumbre; la pregunta que proponemos formularnos es ¿Seguimos siendo importantes como cuando creíamos actuar solamente en el marco de la absoluta racionalidad?

Estamos convencidos de que la información que proporciona el conocimiento preciso de los costos, y la que suministran las diferentes herramientas de gestión ayudan a ampliar el conocimiento del universo; además colaboran en la reducción de incertidumbre y en la minimización de los riesgos. No resuelven situaciones “per se”, pero colaboran para que los responsables del proceso decisorio obtengan parámetros que les achiquen el ancho de banda “ex ante” a la decisión. (Reemplazar un comedor en la empresa por vales de almuerzo es una decisión que puede hacerse por comodidad, por moda o por intuición. Si la pretensión de hacerlo es la reducción de costos, la información a suministrar para la comparación se transforma en vital).

Si como dice Kahneman, las decisiones son intuitivas; responden a patrones no del todo racionales; están influenciadas por percepciones que pueden ser erróneas, se basan en juicios de valor que pueden tener vicios; y responden a estímulos visuales mucho más que a procesos deliberados del razonamiento; ¿Seguimos siendo importantes como cuando creíamos actuar solamente en el marco de la absoluta racionalidad?

También tenemos el convencimiento de que nuestra actuación puede servir a los encargados de decidir. Generar mayor y mejor información; capacitar para que sea de fácil comprensión y no que parezca proveniente de un campo del saber cercano al ocultismo; sistematizarla para que sea de libre acceso a cualquier usuario y no solamente a expertos; proponerla de manera amigable; presentarla a modo de indicadores visuales o sonoros para generar fácil y rápido el estímulo.

Si como dice Drucker, decidir no es resolver problemas; la decisión implica acción; y la acción implica llevarla a la práctica, y monitorear y evaluar su cumplimiento.

Nosotros y nuestras herramientas podemos ser los encargados de resolver problemas, y de proveer la información y los instrumentos necesarios para controlar y medir, que serán muy útiles en el proceso de retroalimentación.

Tenemos un campo de actuación lo suficientemente grande e importante, pero este no es el de decidir sino el de proveer a otros de los medios necesarios para que lo hagan.

NUESTRA PROPUESTA

Lo que proponemos es abrir nuestra mente y por sobre todas las cosas, generar en los alumnos la mayor apertura mental para que puedan responder adecuadamente a los desafíos de un entorno cambiante que requiere de ellos respuestas urgentes. La generación de modelos no es mala en la medida que sea ilustrativa de situaciones diversas que sean útiles en el proceso de enseñanza y aprendizaje; pero estos modelos podrían ser perversos si se incorporaran como reglas o parámetros.

Vamos a tener que acostumbrarnos a generar más dudas que certezas y más inquietudes que soluciones. Vamos a tener que reemplazar el “como se hace”, por el “porque se hace”.

Nuestros alumnos deberán aprender hoy y desaprender mañana, y estar preparados para repetir este proceso de manera repetida y casi indefinida. Nosotros debemos tenerlo claro y luego expresarlo con claridad.

**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS
TUCUMAN – SEPTIEMBRE DE 2008**

**La evolución del proceso de toma de decisiones y la adaptabilidad a los cambios
de nuestras disciplinas**

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

- EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO,” Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa”; Simon, Herbert A.; Editorial Aguilar; Buenos Aires; 1991.
- LA DECISIÓN EFICAZ; Drucker Peter F.; Ediciones Deusto; Buenos Aires; 2002.
- LA ADOPCIÓN DE DECISIONES HUMILDES; Etzioni, Amitai.; Ediciones Deusto; Buenos Aires; 2002.
- MAPAS DE RACIONALIDAD LIMITADA: PSICOLOGÍA PARA UNA ECONOMIA CONDUCTUAL; Kahneman, Daniel; Revista Asturiana de Economía; 2003.
- DECISIONES ECONOMICAS; McFadden, Daniel; Revista Asturiana de Economía; 2001.