

# La toma de decisiones



# Tema 1

# La Administración Y la Toma de Decisiones

# Contenido

**Concepto de Toma de Decisiones.**

**Tipos de Decisiones Administrativas más comunes.**

**Relación entre problema y Toma de Decisiones.**

**Vías para identificar problemas y oportunidades en las empresas.**

**Factores subjetivos que inciden en la toma de decisiones.**

**Clasificación de los Problemas ( Grado de Estructuración- Requerimientos del problema)**

**Información y Toma de Decisiones**

# Objetivos:

- **Analizar el concepto de toma de decisiones.**
- **Comprender las premisas del proceso de toma de decisiones.**
- **Conocer los tipos de problemas que existen relacionados con la toma de decisiones.**
- **Analizar el papel de la información en los procesos decisionales.**
- **Analizar los pasos de un modelo tradicional de toma de decisiones.**

**“Una decisión rara vez es una elección entre lo correcto y lo incorrecto.**

**En el mejor de los casos es una elección entre lo que probablemente es correcto y lo que probablemente no lo es... o sea, significa correr un riesgo.**

**Peter Drucker.**

Se oye hablar mucho de técnicas que reducen al mínimo el riesgo o incluso lo eliminan. Es un error.

*Tratar de suprimir el riesgo no solo es inútil sino que también puede ser perjudicial.*

Cuanto más importante es un trabajo, mayores son los riesgos que hay que correr. No se trata de suprimirlos, sino de asumir los que sean razonables.”

**Peter Drucker.**

# Toma de Decisión

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación.

La **toma de decisiones**: ... identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.

**“Es el acto de determinar en la propia mente una opinión o curso de acción”.**

**Es la selección (basada en algunos criterios) de una alternativa de comportamientos entre dos o más alternativas posible.**

**Se basa en el pasado...**

**..... en lo vivencial.**



# Como detectar problemas y oportunidades.



- **Surgen cuándo el estado real de las cosas no se ajusta a lo deseado.**
- **Puede ser una oportunidad disfrazada. Ej. guía maap (pag. 15)...**

## **William Pound:**

**Dice que el proceso para detectar un problema suele ser:**

- informativo e**
- intuitivo.**

**O sea, se tiene conocimiento rápido del mismo. ...**

# Decisiones Intuitivas vs Decisiones como proceso

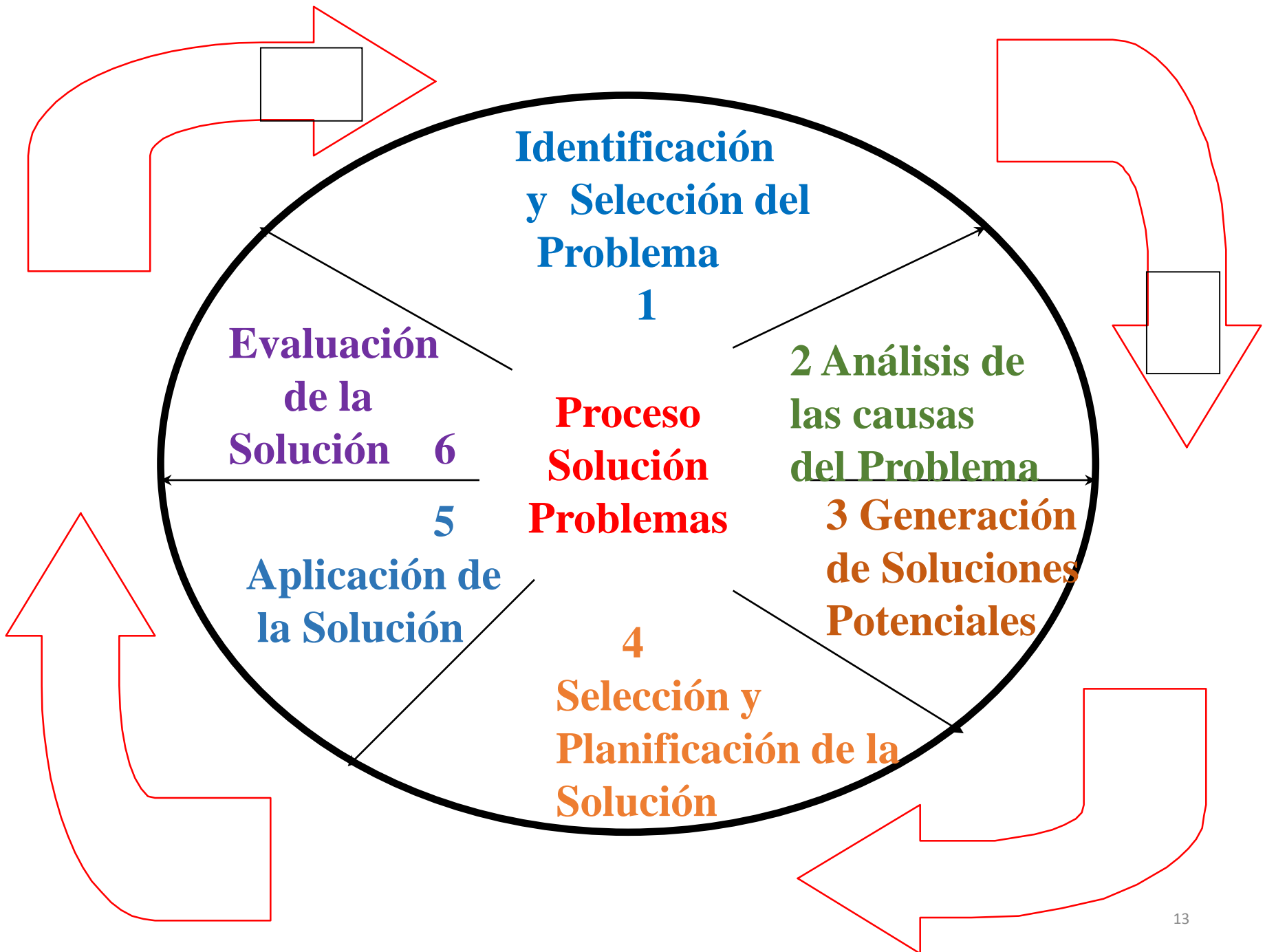
La intuición y la experiencia son importantes en las decisiones empresariales, sin embargo el Gerente adiestrado y eficiente no debe decidir impulsivamente.

Debe seguir un orden lógico y continuo de pensamiento para el análisis y selección de la alternativa de solución. ...

...

**La verdadera capacidad de un directivo  
esta justamente en ser capaz de tomar  
decisiones verdaderamente  
argumentadas.**

**La toma de decisiones no debe ser un  
acto aislado, sino un proceso**



# Proceso para detectar Problemas

- Desviación de la experiencia pasada.
- Desviación del plan establecido.
  - Leer posibles problemas de la Guía Maap.. Pág. 15

# **Errores que cometen los Gerentes Categoría de trampas básicas**

- **La asociación falsa de los hechos.**
- **Las falsas expectativas en cuanto a los hechos.**
- **La falsa percepción de uno mismo y de la imagen.**

**... según Sara Kiesler y L. Spoul.**

# Como detectar oportunidades

**Dejar pasar una oportunidad puede causar problemas a la empresa.**

**Estudiar un problema puede permitir encontrar oportunidades.**



**David B. Gleicher** : hace una diferencia ...

**Problema es** todo aquello que pone en peligro la capacidad de la Organización para alcanzar sus objetivos,

**Oportunidad es** aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos.

# El individuo ante las decisiones.

Las personas toman numerosas decisiones algunas rutinarias.

- Otras son complejas las que tienen efecto a largo plazo sobre las personas u Organizaciones
- Requieren esfuerzo, riesgo, energía e inteligencia.

**EN TODOS LOS NIVELES SE TOMAN DECISIONES.**

# **Las Toma de decisiones Organizacionales se combina con dos elementos ...**

- 1. Un proceso analítico que desarrolla el Gerente que toma las decisiones, cuya experiencia conocimientos, habilidades e información de que dispone deben determinar, entre otros aspectos la calidad de la decisión. ...**

## **2. Las características humanas del Gerente que toma las decisiones.**

**Este elemento es subjetivo y depende totalmente de la persona.**

## **Problemas más conocidos cuando se toman decisiones. (Guía M. pag. 18)**

- **Recurrir a alguien o incluso a algo.**
- **No Pensar.**
- **Incapacidad de reflexionar sobre el problema.**
- **Buscar pruebas confirmatorias.**
- **Ser demasiado confiado.**
- **Cargar a otro con la responsabilidad.**
- **Crear una comisión inexperta.**
- **El decisor tiene obligaciones e intereses personales.**

**Los problemas  
y  
la Toma de decisiones.**

# **Clasificaciones de los Problemas**

**El Administrador enfrenta variados problemas que pueden ser clasificados según los siguientes criterios ...**

# Criterios

- 1. Según el grado de Estructuración del Problema.**
- 2. Según los Requerimientos del Problema.**



## **1. Según el Grado de Estructuración**

- **Problemas estructurados.**
- **Problemas No Estructurados.**

## **2. Según los Requerimientos del Problema.**

- **Su calidad ( Objetiva e Impersonal).**
- **Su aceptación.**

**1. Según el grado de estructuración del problema y la naturaleza de las decisiones.....**

# 1.1 Problemas Estructurados

Son problemas de alta frecuencia de aparición en la Organización, sobre los cuales se posee suficiente información y experiencia, lo que permite, tener una idea clara de cómo abordarlos en lo que respecta a:

¿Qué hacer?

¿Cómo Actuar?

¿Qué decidir? .....

....

**Cuando el grado de repetitividad es alto y las formas de actuar son conocidas y se han probado se plantea que se tiene un:**

**- Problema Estandarizado ...**

**... Con los problemas estandarizados no se toma una verdadera decisión.**

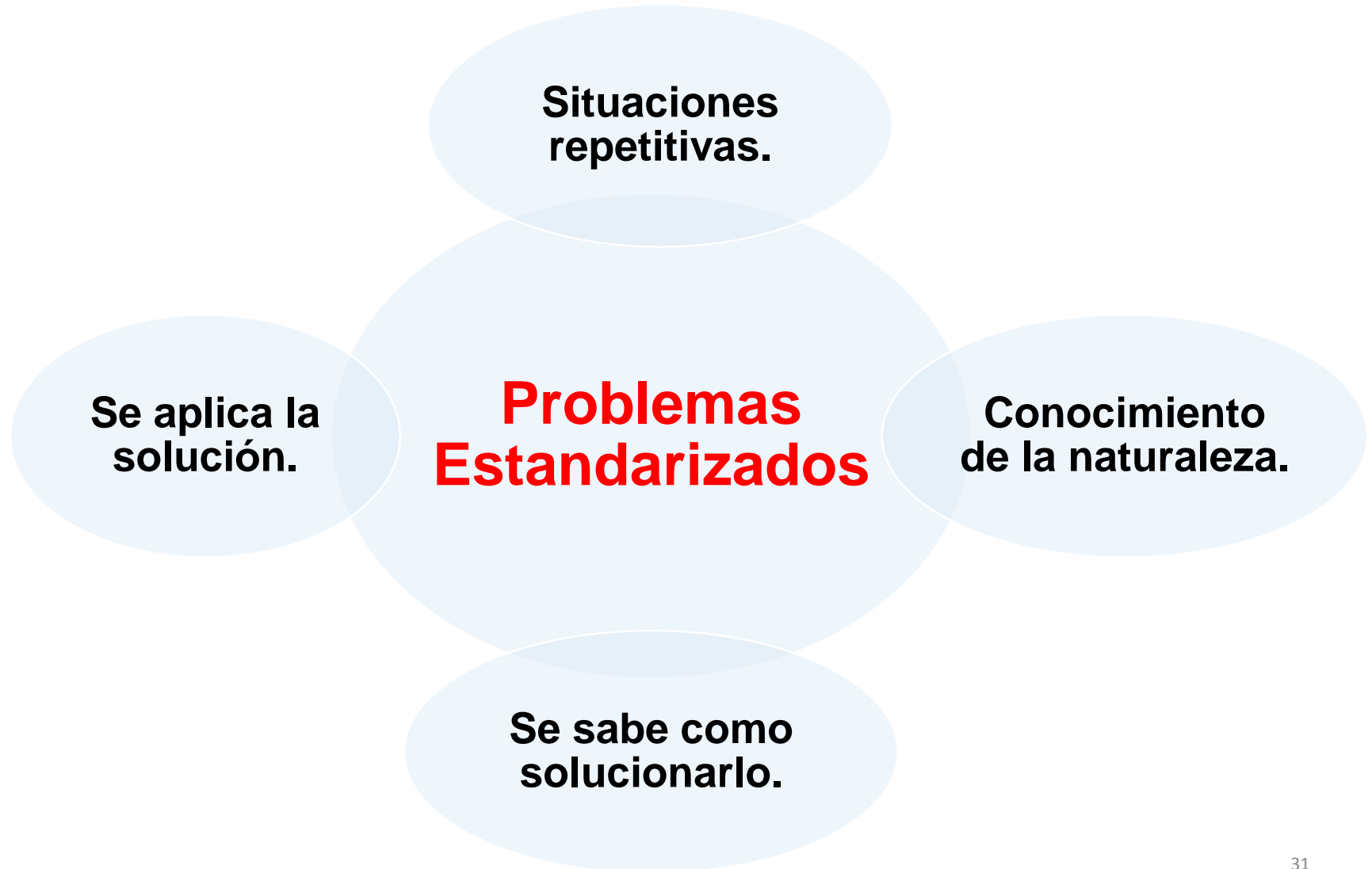
**Pues; la decisión se tomó en anteriores situaciones y solo se aplica automáticamente en la situación actual.**

Para la **solución** de Problemas estructurados se puede:

**Tomar Decisiones programadas.**  
Estas se apoyan en políticas (reglamentos) y procedimientos.

- Leer Guía M. pág. 19 -

# Características:



## 1.2 Problemas No Estructurados ...

**Son los mas difíciles de enfrentar y sus características son (6):**

- **Se enfrentan por primera vez y sin experiencia, ni conocimientos anteriores sobre situaciones similares.**
- **Puede ser indefinido el problema y solo conocerse síntomas de este.**
- **Se posee poca información sobre el problema y sus posibles variantes de solución. ....**



## ... 1.3 Problemas No Estructurados

- **Implican complejos procesos de recolección, análisis e investigación para poder estructurar y desarrollar un verdadero proceso argumentado de toma de decisiones.**
- **Frecuentemente, exigen soluciones totalmente nuevas y con un alto grado de creatividad.**
- **Pueden requerir de ayuda especializada para desarrollar el proceso de solución de personas expertas provenientes de la organización y-o externas.**

Para la **solución** de Problemas  
No estructurados se puede:

**Tomar Decisiones No programadas.** La creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto puede representar un **ejemplo** de decisión no programada.

## **Características de problemas no estructurados:**

- **Son los más difíciles de enfrentar en un proceso de toma de decisiones.**
- **No se tiene experiencia, ni conocimientos sobre situaciones anteriores.**
- **Complejo de formular, mas difíciles**
- **Puede estar indefinido el problema y solo conocerse síntomas de este.**
- **Se posee poca información sobre el problema.**

## **Características de problemas no estructurados:**

- **Implican complejos procesos de recolección, análisis e investigación para poder estructurar.**
- **Frecuentemente exigen soluciones totalmente nuevas y con un alto grado de creatividad.**
- **Pueden requerir de ayuda especializada para desarrollar el proceso de solución de personas expertas provenientes de la Organización y/o externas.**

## **2. Según los Requerimientos del Problema. ....**

**Es la capacidad que el Administrador necesita para resolver un problema o resolver los objetivos.**

**Este criterio se basa en el planteamiento de que: para estimar la eficiencia potencial de una decisión es necesario considerar **dos dimensiones**: ....**

**Su calidad (Objetiva e Impersonal).**

**Su aceptación (Impresión que le causa la decisión a los ejecutores prácticos).**

Lo anterior se expresa en esta fórmula:

$$DE = C \times A$$

Dónde:

**DE:** Eficiencia de una decisión.

**C:** Calidad de la decisión.

**A:** Aceptación de la decisión



# Tipos de problemas según sus requerimientos de calidad y aceptación.

- a. Requerimientos de Alta Calidad y Baja Aceptación.**
- b. Requerimientos de Alta Aceptación y Baja Calidad.**
- c. Requerimientos de Alta Calidad y Alta Aceptación.**

## **a. Requerimientos de Alta Calidad y Baja Aceptación:**

**Son problemas donde la calidad de la decisión es el factor importante y la necesidad de ser aceptada es relativamente baja. ...**

## **Entre los problemas que no crean grandes dificultades de aceptación se hallan:**

- Decisiones respecto a problemas técnicos especializados.**
- Problemas relativos a la fijación de precios y determinación de costos.**
- Decisiones respecto a las compras de materiales.**
- Problemas sobre ubicación física de instalaciones.**

## **b. Requerimientos de Alta aceptación y baja calidad**

**Estos son problemas cuando hay poca aceptación la decisión puede fracasar y que los juicios sobre la calidad dependen de diferentes puntos de vista, experiencias, actitudes, sistemas de valores y otros valores subjetivos.**

# Los problemas que necesitan una alta aceptación son:

- La manera equitativa de distribuir algo deseable.
- La manera justa de hacer que se realice algo no deseable por los ejecutores.
- La planeación de actividades extras y su forma de remuneración.
- Los sistemas de estimulación.
- La manera justa de resolver problemas disciplinarios y conflictos interpersonales y grupales.

## **c. Requerimientos de alta calidad y alta aceptación:**

**Se corre el peligro de no alcanzar ninguna de las dos dimensiones; puesto que estas dos dimensiones se contraponen.**

Para lograr decisiones de **alta calidad** se requiere de conocimientos y experiencias que muchas veces se encuentran en un número reducido de individuos.

Para lograr dimensiones de **alta aceptación** se requiere de la participación colectiva en la toma de decisiones.

¿Qué se hace al respecto?

**Ej.**

**Un plan de mercado puede tener una gran calidad y a pesar de ello no contar con la aprobación del grupo ejecutor.**

**Esta insatisfacción del grupo puede lograr que disminuya su rendimiento**



## El enfoque tradicional ...

Un Administrador lo aplica cuando pretende obtener primero la “calidad de la decisión”, y posteriormente buscar la “aceptación” de la misma a través de **Métodos** como: .....

- ✓ **Imponer la decisión a los subordinados que deben ejecutarla.**
- ✓ **Tomar actitudes paternales y conseguir la aceptación mediante el sentido del deber y la confianza.**
- ✓ **Emplear métodos persuasivos para destacar la validez y oportunidad de la decisión.**
- ✓ **Utilizar métodos de participación que permiten la discusión por parte de los subordinados, pero dejan la decisión final al Directorio.**

# **El proceso de decisión según el Tipo de problema a abordar (5) ...**

**1. En los problemas pocos y no estructurados, por el grado de desconocimiento que de ellos existe, resulta conveniente:**

- No realizar por la Gerencia la Toma de Decisión individual – consultar a expertos.**
- Utilizar procesos decisionales en grupos.**
- Recolección información.**

**- Los estudiantes deben trabajar el tema en la Guia Maap. -**

## **2. En los Problemas Bien estructurados y Estandarizados:**

- Controlar la solución de problemas.**
- Tal vez someter el problema a nuevos análisis.**
- La información de gran valor.**

### **3. En los problemas con requerimientos de aceptación:**

- **La verdadera aceptación solo se logra con el compromiso de los ejecutores en el proceso de toma de decisiones**
- **Depende de los valores de la Organización y de los individuos para solucionar el problema y tomar decisiones.**

## **4. En los problemas con requerimientos de calidad:**

- **Los ejecutivos en la toma de decisión se deben orientar a los requerimientos de calidad.**
- **Solicitar a la participación si están preparados y capacitados para la solución.**

## **5. En los problemas con altos requerimientos de calidad y aceptación:**

- ❖ Conocer las dimensiones de calidad y aceptación. Según las exigencias.**



# Información y procesos decisionales:

- ✓ **Objetividad:**
- ✓ **Fidedigna**
- ✓ **Actualizada**
- ✓ **Comprensible:**
- ✓ **Ajustada y relacionada con la situación objeto de estudio**
- ✓ **Necesaria y suficiente en su volumen:**
- ✓ **Procesable**
- ✓ **Oportuna:**
- ✓ **Económica.**

# CUATRO ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

		USO DE LA INFORMACION	
		Satisfactor (menos información)	Maximizador (más información)
CANTIDAD DE ALTERNATIVAS	Foco único (única alternativa)	<p><b>DECISIVO</b></p> <p>Este estilo de decisión es directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez fijado el plan, se apega a él. Al tratar con las personas valora la honestidad, la claridad, la lealtad y la brevedad.</p> <p>En público, este estilo enfocado a la acción se manifiesta como orientado a la tarea.</p>	<p><b>JERÁRQUICO</b></p> <p>Las personas que aplican este estilo altamente analítico y enfocado esperan que sus decisiones, una vez tomadas, sean finales y resistan la prueba del tiempo.</p> <p>En público, este estilo complejo se manifiesta como altamente intelectual.</p>
	Foco múltiple (muchas alternativas)	<p><b>FLEXIBLE</b></p> <p>Este estilo se basa en la velocidad y la adaptabilidad. Los ejecutivos toman decisiones rápidamente y cambian de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes.</p> <p>Este estilo valora la información justa.</p> <p>En público, este estilo flexible se manifiesta altamente social y receptivo.</p>	<p><b>INTEGRADOR</b></p> <p>En la modalidad integradora, las personas enmarcan los problemas de manera amplia, utilizando los aportes de muchas fuentes, y toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo, a medida que cambian las circunstancias.</p> <p>En público, este estilo creativo se manifiesta como altamente participativo.</p>



siskle.com

Figura 1. Toma de decisiones de acuerdo al usuario<sup>59</sup>

