

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.

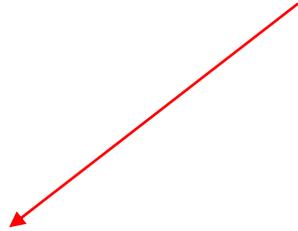
“Es el acto de determinar en la propia mente una opinión o curso de acción”.

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

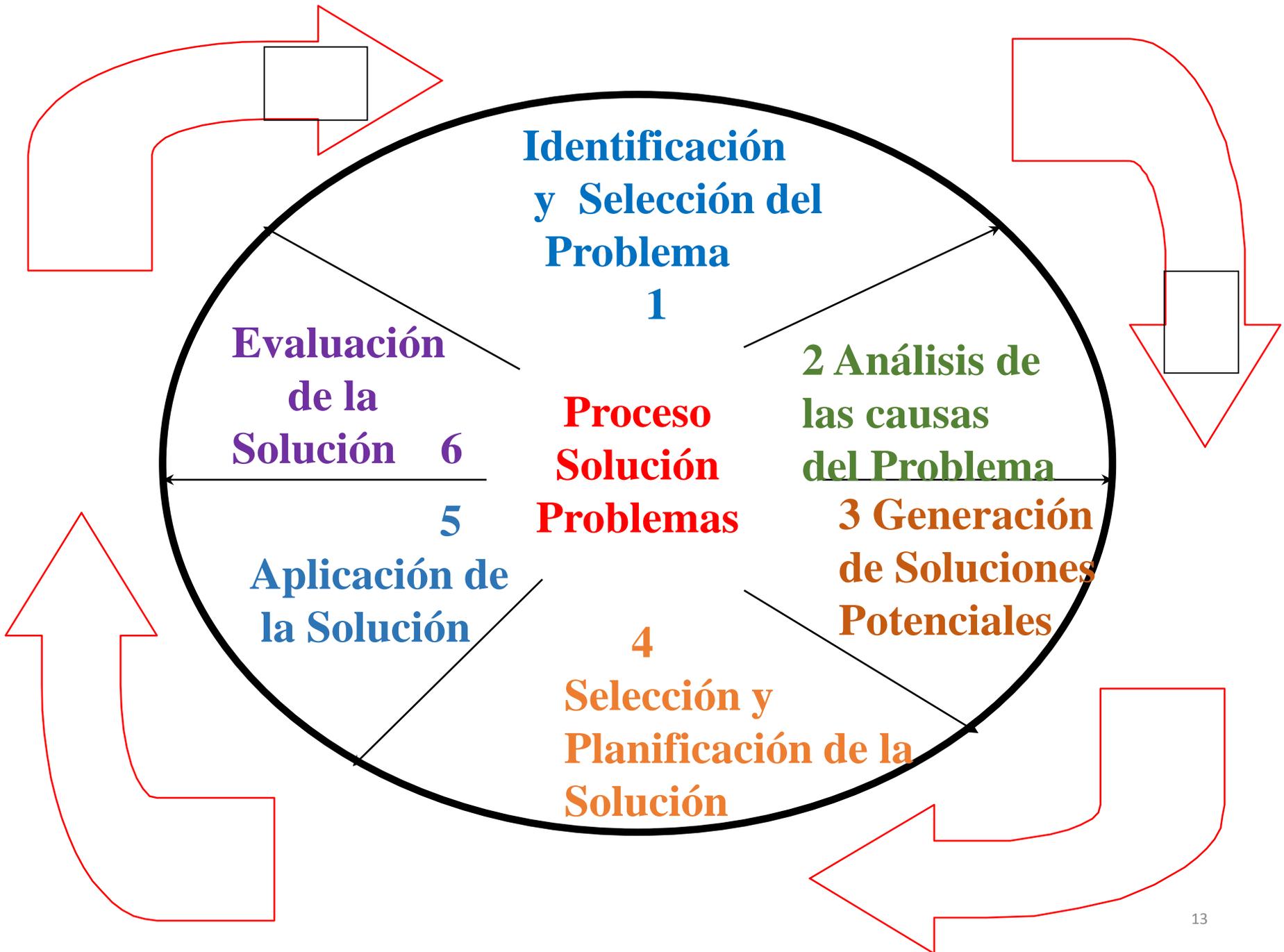
La intuición y la experiencia son importantes en las decisiones empresariales, sin embargo el Gerente adiestrado y eficiente no debe decidir impulsivamente.

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.

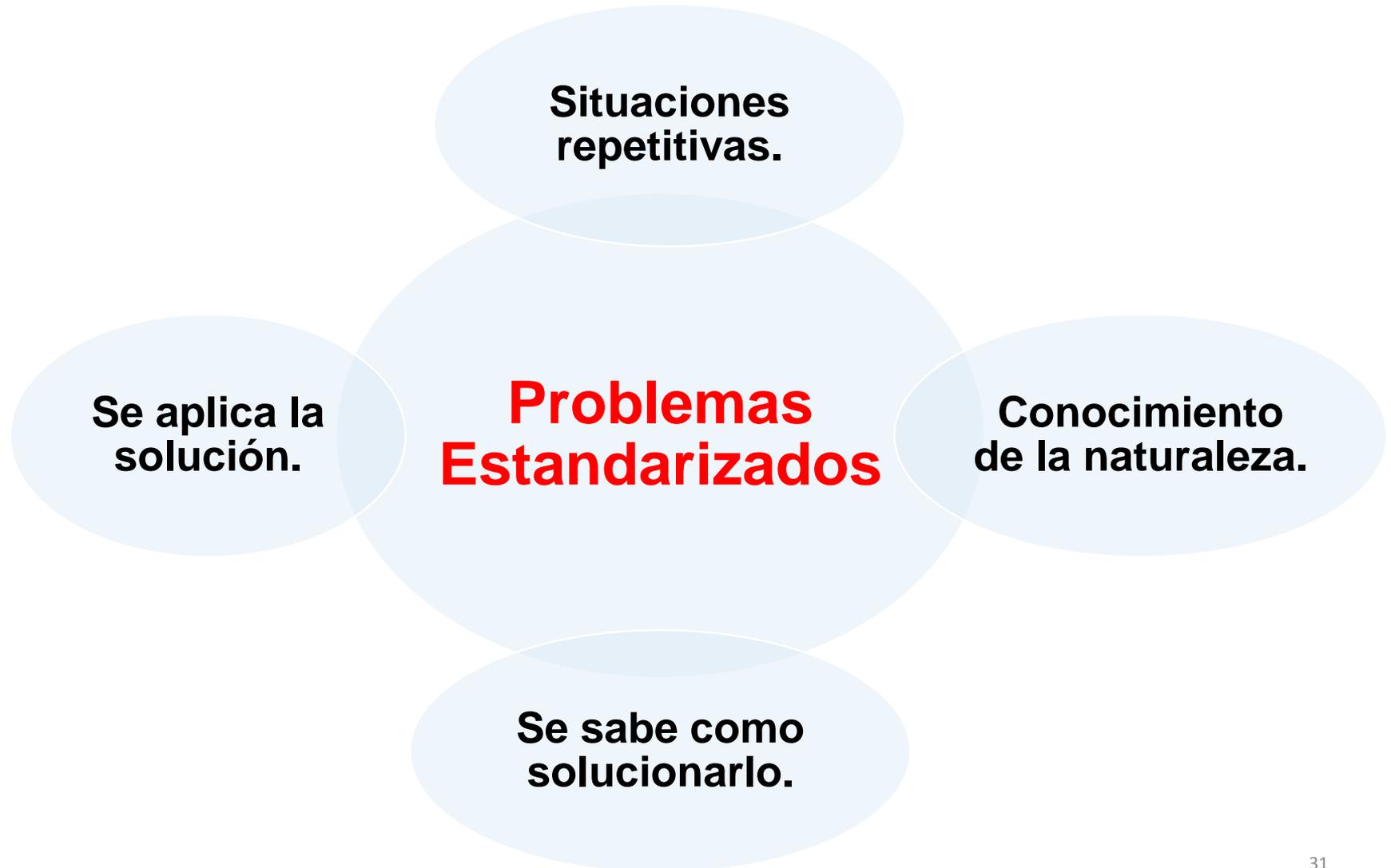
Pues; la decisión se tomó en anteriores situaciones y solo se aplica automáticamente en la situación actual.

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:

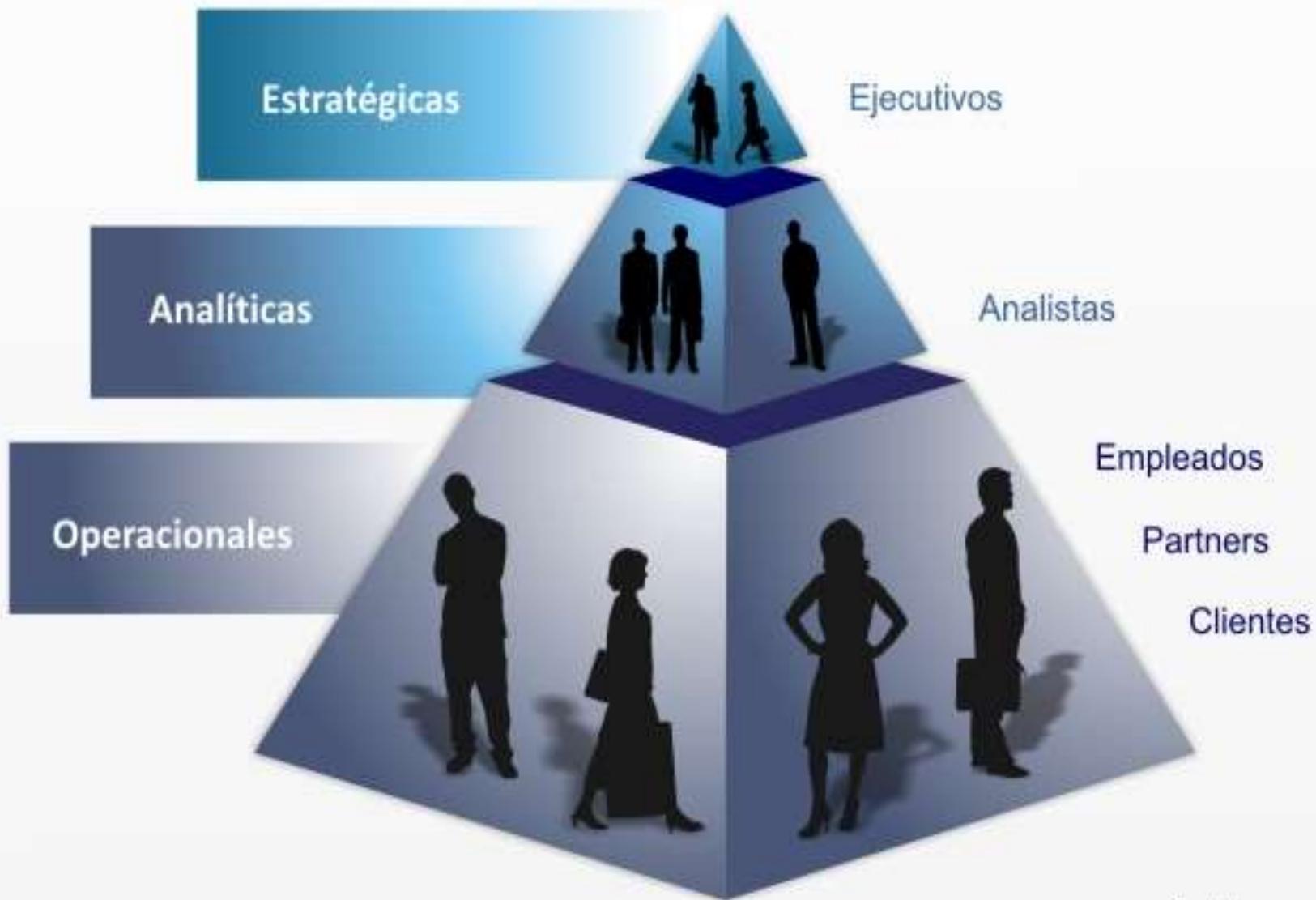
- ❖ Conocer las dimensiones de calidad y aceptación. Según las exigencias.**

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:**
- ✓ **E conómica.**

CUATRO ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

		USO DE LA INFORMACION	
		Satisfactor (menos información)	Maximizador (más información)
CANTIDAD DE ALTERNATIVAS	Foco único (única alternativa)	<p>DECISIVO</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>JERÁRQUICO</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>FLEXIBLE</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>INTEGRADOR</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 usuario⁵⁹

