

IV.8 Toma de decisiones

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir, que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

La toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.



El proceso que conduce a la toma de decisión:

- Elaboración de premisas
- Identificación de alternativas
- Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar
- Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión

Racionalidad en la toma de decisiones

Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, las decisiones tienen que operara para el futuro.

Es difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; esto es cierto cuando en especial la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no se ha hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas e incluso con las técnicas analíticas y las computadoras masa modernas disponibles.

Evaluación de alternativas

Una vez encontrada la alternativa a apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirán mejor al logro de la meta.

- **Factores cuantitativos.** Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.
- **Factores cualitativos.** Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya sea cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

Decisiones programadas y no programadas

Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o de rutina. Los operadores de tomos tienen especificaciones y reglas que les señalan si la pieza que han hecho es aceptable, si tiene que desecharse o si se tiene que procesar de nuevo.

Las decisiones no programadas se usan para situaciones no programadas, nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitivas.

En realidad las decisiones estratégicas son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos.

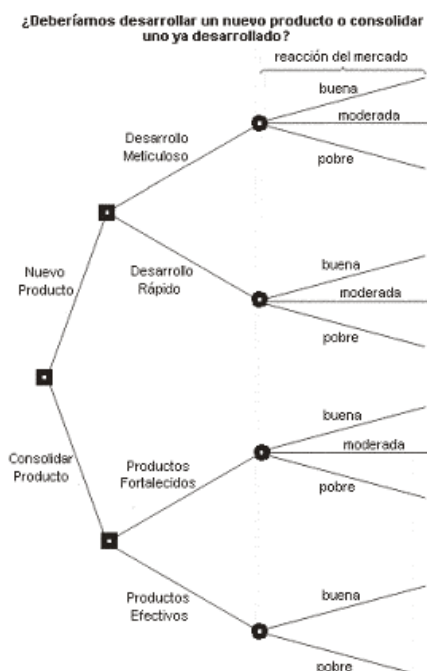
La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas; son una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas las toman los gerentes del nivel más alto, esto es porque los gerentes de ese nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados.

Enfoques modernos en la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre

Análisis De Riesgo

Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre pero quizás un grado bastante alto de probabilidad. por lo tanto, la sensatez de lanzar un nuevo producto podría desprender de varias variables críticas: el costo de producto, la inversión del capital, el precio que se puede fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total.

Árboles de Decisión



Este modelo consiste en una representación de los sucesos posibles que pueden influir sobre una decisión. Su forma es diagramática; se inicia con un punto de donde surgen varias acciones o sucesos posibles y de los cuales pueden surgir otros; la diagramación se representa con líneas rectas que llegan a un punto del cual salen otras líneas rectas, de tal forma que el efecto total parece un árbol. Sus componentes son:

1. “Alternativas de decisión en cada punto de decisión”.
2. “Eventos que pueden ocurrir como resultado de cada alternativa de decisión”.
3. “Probabilidades de que ocurran los eventos posibles como resultado de las decisiones”.
4. “Resultados (casi siempre expresados en términos económicos) de las posibles interacciones entre las alternativas de decisión y los eventos”.

El enfoque del árbol de decisión hace posible observar, al menos las principales alternativas y el hecho de que las decisiones posteriormente dependan de acontecimientos en el futuro.

Una cosa es cierta los árboles de decisión y técnicas similares de decisión reubican criterios amplios con un centro de atención sobre los elementos importantes de una decisión, hacen resaltar premisas que con frecuencia están escondidas y muestran el proceso de razonamiento mediante el cual se toman las decisiones bajo incertidumbre.

Teorías de la Referencia

Se basa en las ideas de que las actitudes de las personas hacia el riesgo variarían.

La probabilidad puramente estadística, como se aplican a la toma de decisiones, descansan sobre la suposición de que los encargados de tomar las decisiones las seguirán. Podría parecer razonable que si existiera una posibilidad del 60% de que la decisión sea cierta, una persona la tomaría. Sin embargo esto no es necesariamente cierto, pues el riesgo de estar equivocados es del 40%, quizás la persona no desee correr este riesgo.

Enfoque de sistemas a la toma de decisiones

Por lo general no se puede tomar decisiones en un ambiente de sistema cerrado. Además los gerentes de departamento, área o sección tienen que ser sensibles a las políticas y programas de otros y de toda la empresa. Más aún, las personas dentro de la empresa son parte del sistema social y sus pensamientos y actitudes se tienen que tomar en cuenta cada vez que un gerente toma una decisión.

Los gerentes para solucionar sus problemas toman en cuenta los diversos elementos del ambiente del sistema no significan que renuncien a su papel como tomadores de decisiones. Alguien tiene que seleccionar un curso de acción entre diversas alternativas, tomando en cuenta los acontecimientos y fuerzas en el ambiente de una decisión.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Chiavenato, Idalberto (2005). Introducción a la Teoría General de La Administración. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Gareth R. Jones (2006). Administración Contemporánea. México. Editorial: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H & Weihrich, H (1999). Administración una perspectiva global (11^{va} ed) McGraw-Hill.
- <http://www.tuobra.unam.mx>