

La toma de decisiones

Durante el día tenemos que tomar constantemente decisiones. La mayoría de ellas las escogemos sin pensar, de forma automática. Nos levantamos, nos aseptamos, vestimos, andamos, desayunamos, trabajamos, saludamos, hacemos todo después de haber decidido qué hacer, o qué comer, qué decir o a quién saludar. Tomar decisiones es un proceso mediante el cual seleccionamos entre diferentes alternativas con el objetivo de solventar las distintas situaciones que se presentan en nuestras vidas, sea a nivel familiar, laboral o sentimental.



También tomamos decisiones que deben ser pensadas y analizadas antes de hacerlo. No deben ser automáticas ni suelen ser habituales en la propia vida. Nos entonces referimos a entornos en nuestras vidas, cuando enfrentamos algún dilema, problema, situación importante o cuando están en juego nuestros intereses.

Para lograr una decisión adecuada y pensada es importante lo primero saber dónde nos encontramos: conocer y entender el escenario o problema que nos afecte. Debemos también comprender y analizar las consecuencias de las distintas decisiones que podamos tomar, porque una buena o incorrecta resolución tendrá seguramente resultados positivos o negativos para nosotros y para las demás personas.



DEFINICION DEL TÉRMINO DECISIÓN POR ALGUNOS AUTORES

FREEMONT E. KAST Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.

MOODY Es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.

LEON BLANK BURIS Se puede decir que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas.

HAROLD KOONTS Decisión es la elección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra entre el núcleo de planeación.

STEPHEN P. ROBBINS Forma como el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se considere otros cursos de acción.



TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

- **Certeza:** toda la información que necesita quien toma decisiones está disponible.
- **Riesgo:** se tienen metas muy precisas y se dispone de buena información
- **Incetidumbre:** la información acerca de las metas es incompleta
- **Ambigüedad:** condición relacionada con conflictos, información confusa y relaciones poco claras entre los elementos de la decisión



CATEGORIAS BASICAS DE DECISIONES

- a) Considerando al individuo o al grupo social
 - i. Decisiones individuales
 - ii. Decisiones grupales
- b) Considerando problemas repetitivos o de rutina, y únicos y complejos
 - i. Decisiones programadas
 - ii. Decisiones no programadas
- c) Por tipos de problemas y de soluciones
 - i. Decisiones rutinarias
 - ii. Decisiones adaptativas
 - iii. Decisiones innovadoras

Toma de decisiones individual y toma de decisiones en grupo

Toda persona que toma una decisión imprime una serie única de características personales a sus esfuerzos por resolver un problema. Por ejemplo, un gerente creativo que tolere bien la incertidumbre probablemente desarrollará alternativas para tomar su decisión y las evaluará de manera distinta que una persona más conservadora y menos proclive a aceptar riesgos



COMO TOMAR DECISIONES EN GRUPO

¿Los gerentes toman muchas decisiones en grupo? ¡Claro que sí! Dentro de las organizaciones, muchas decisiones se toman en grupo, sobre todo si son importantes y tienen efectos de largo alcance para sus actividades y el personal. Es rara la organización que en algún momento no ha usado comités, fuerzas de tarea, equipos de trabajo o grupos similares como vehículo para tomar decisiones. ¿Por qué? En muchos casos , porque estos grupos representan a las personas que se verán más afectadas por las decisiones que se tomen. Debido a su experiencia, a menudo estas personas son las más calificadas para tomar decisiones que las afectan



VENTAJAS DE TOMAR DECISIONES EN GRUPO

1. Las decisiones de grupo proporcionan información más completa que las individuales.
2. Un grupo aportará toda una variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión que la persona que actúa sola no puede aportar
3. Los grupos también generan más alternativas
4. El proceso es congruente con los ideales de la democracia



DESVENTAJAS DE TOMAR DECISIONES EN GRUPO

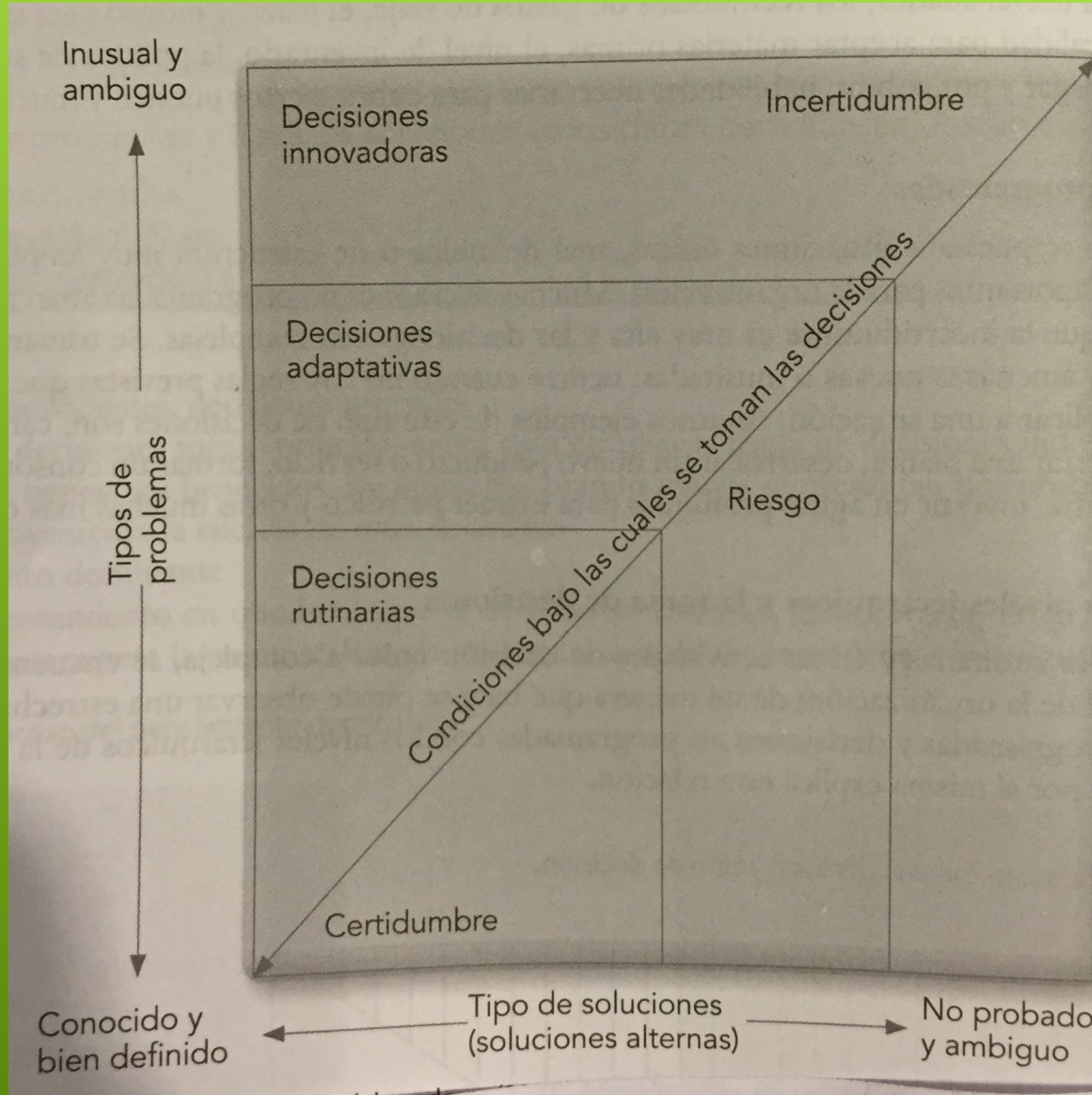
1. Consumen mucho tiempo
2. Cuando los grupos no están equilibrados, quizá domine la minoría.
3. Cuando existen presiones para someterse a un grupo



Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones

- *Decisiones programadas.*- soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre
- *Decisiones no programadas.*- soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios





PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS FACTORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

- ***Factores cuantitativos:*** factores que se miden en términos numéricos
- ***Factores cualitativos:*** factores difíciles de medir numéricamente



SELECCIONAR UNA ALTERNATIVA: TRES ENFOQUES

- *Experiencia*
- *Experimentación*
- *Investigación y análisis*



TÉCNICAS CUANTITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- ***Los árboles de decisiones:*** instrumento cuantitativo que sirve para analizar decisiones que implican una progresión de decisiones.
- ***El análisis del punto de equilibrio:*** técnica para encontrar el punto en el cual el total de ingresos es justo para cubrir el total de costos.
- ***Programación lineal:*** técnica matemática que resuelve problemas de la asignación de recursos.
- ***Teoría de colas (filas de espera):*** técnica que equilibra el costo por tener una fila de espera, con el costo del servicio por tenerla.



EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE COMPRA DE AUTOS

	<i>Criterio</i>	<i>Valor</i>
1.	Precio	10
2.	Comodidad interior	8
3.	Durabilidad	5
4.	Reparaciones	5
5.	Rendimiento	3
6.	Manejo	1



Criteria

Alternativas	1	2	3	4	5	6	total
Mazda 626	2	10	8	7	5	5	37
Ford Mustang	9	6	5	6	8	6	40
Volvo V70	4	8	7	6	8	9	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
VW Passat	8	6	6	5	7	8	40



ESTILOS PARA TOMAR DECISIONES



La premisa básica del modelo de toma de decisiones es que reconoce que las personas difieren en dos dimensiones. La primera en su forma de pensar. Algunas personas que toman decisiones son lógicas y racionales . Por ello, procesan información siguiendo una secuencia. Por contraste, otras personas piensan en forma creativa y usan su intuición. Suelen ver las cosas desde la perspectiva de un panorama amplio. La segunda dimensión se refiere a la cantidad de ambigüedad que toleran las personas. Algunas necesitan mucha congruencia y orden para tomar decisiones, por lo que la ambigüedad se reduce al mínimo. No obstante otras son capaces de asumir cantidades importantes de incertidumbre y pueden procesar muchas pensamientos al mismo tiempo



- **Estilo directivo:** Poca tolerancia ante la ambigüedad y una forma racional de pensar. Estas personas son lógicas y eficientes y, por lo general, toman decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo.
- **Estilo analítico:** Se caracteriza por una gran tolerancia a la ambigüedad, combinada con una forma racional de pensar. Estas personas prefieren tener información completa antes de tomar una decisión. Analizan muchas alternativas.
- **Estilo conceptual:** Representa a la persona que suele tener una perspectiva muy amplia y que analiza muchas alternativas. Suelen enfocarse al largo plazo y buscan soluciones creativas.
- **Estilo conductual:** Refleja a la que razona de manera intuitiva, pero que tolera muy poca incertidumbre. Estas personas están abiertas a las sugerencias.



LOUIS GERSTNER, DE IBM, COMO TOMADOR DE DECISIONES

Al principio parecería poco probable que un gerente con carrera en Nabisco y American Express sería la persona que pudiera dirigir una compañía de orientación técnica como IBM para sacarla de su difícil situación en 1993. no obstante, eso fue precisamente lo que Louis Gerstner hizo con dos decisiones clave: primero, no dividió a la compañía; segundo, se enfocó en el negocio de servicio. Para 2001, su negocio mundial era de rápido crecimiento.

Una de las decisiones estratégicas de Gerstner fue en el mercado de servidores, donde Sun Microsystems dominaba con sus servidores UNIX. IBM fue capaz de reducir sus precios y, por tanto, puso a sus competidores como Sun, Hewlett-Packard bajo presión extrema.



CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Creatividad Habilidad de poder desarrollar nuevas ideas

Innovación El uso de nuevas ideas

Proceso creativo

1. Escaneo inconsciente
2. Intuición
3. Percepción
4. Formulación lógica



FIN

