

# Toma de decisiones

Organización Empresarial

T.S.P. - UTN FRRQ

## Toma de Decisiones

“Elección de un camino a seguir”.

Involucra los siguientes elementos

- Proceso
- Elección de alternativas distintas
- Problemas reales o potenciales
- Diferentes contextos (personal, empresarial, etc)

# Clases de decisión

## Teniendo en cuenta

- frecuencia y
- Disponibilidad de método de resolución

## Las decisiones se clasifican en:

- Decisiones programadas
- Decisiones NO programadas

## Decisiones Programadas

- Se pueden definir los componentes del problema
- Se dan con regularidad (rutinarias)
- Se dispone de un método de solución
- Se siguen reglas (escritas o no escritas)
- Ejemplos: sueldos, cantidad en stock, cuanto fabricar, devoluciones de productos, la insertar al etc.
- Nos quitan algo de libertad al decidir
- Nos ahorran tiempo.

# Decisiones NO Programadas

- No son estructuradas: difícil definir componentes característicos
- Poca frecuentes, son excepcionales.
- Requieren soluciones específicas.
- No se dispone de un método de solución previo, ni reglas que seguir.
- Ejemplos: nuevo proyecto, lanzamiento de nuevo producto, etc.
- Se toman en niveles más altos de la empresa.

# Jerarquía Empresarial



# Contexto de Decisión

Según nivel de conocimiento y control de variables relevantes:

- Ambiente de certeza
- Ambiente de riesgo
- Ambiente de incertidumbre

## Ambiente de certeza

- Razonable seguridad de lo que puede ocurrir
- Información confiable
- Se conocen las relaciones causa-efecto
- Se busca la alternativa de mayor beneficio

## Ambiente de riesgo

- Información basada en hechos
- Información deficiente o incompleta del problema
- Se conoce probabilidad de relaciones causa-efecto:
  - Objetiva: Experiencia, estudios o cálculos.
  - Subjetiva: Opiniones y juicios personales

## Ambiente de incertidumbre

- Información muy deficiente del problema
- No se sabe si la información es confiable
- Inseguridad de posibles cambios
- Se desconoce como interactúan entre si, las distintas variables.
- No se conoce la probabilidad de las relaciones causa-efecto

# Resumen ambientes

|                      | Característica      | Calidad información                        | Relaciones Causa-efecto       |
|----------------------|---------------------|--|-------------------------------|
| <b>Certeza</b>       | Razonable seguridad | Confiable y completa                       | Se conocen                    |
| <b>Riesgo</b>        | Menor seguridad     | Basada en hechos, incompleta               | Se conoce probabilísticamente |
| <b>Incertidumbre</b> | Inseguridad extrema | Muy deficiente, se desconoce confiabilidad | Se desconoce                  |

## Proceso de Toma de Decisiones

1. Identificar y evaluar el problema
2. Identificar criterios de decisión y ponderarlos
3. Generar alternativas decisión
4. Evaluar las alternativas
5. Eleccion de la mejor alternativa
6. Implementacion de la decision
7. Evaluacion de los resultados

## Ejemplo del proceso de T.D.

| <b>Criterios</b> | <b>Peso</b> | <b>1</b>   |             | <b>2</b>   |            |
|------------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|
| Precio           | 50          | 10         | 500         | 5          | 250        |
| Modelo           | 5           | 2          | 10          | 10         | 50         |
| Puertas          | 5           | 3          | 15          | 10         | 50         |
| Aire Ac.         | 10          | 6          | 60          | 10         | 100        |
| Tipo Combustible | 10          | 5          | 50          | 10         | 100        |
| Tamaño           | 10          | 4          | 40          | 10         | 100        |
| Estado Motor     | 40          | 9          | 360         | 6          | 240        |
|                  | <b>130</b>  | <b>8,0</b> | <b>1035</b> | <b>6,8</b> | <b>890</b> |

### La informac. como materia prima

- La TD utiliza info como materia prima. Sin ella es imposible evaluar las alternativas.
- En las organizaciones, la información adquiere un rol fundamental.
- Es fundamental el Sistema de información.
- Existen Sistemas de soporte a decisiones (SSD)

# Decisiones en grupo

## Ventajas:

- Información y conocimiento, más completos: mayor cantidad y diversidad de fuentes.
- Mejora la aceptación y la instrumentación: Es difícil que los integrantes ataquen una decisión a la que ellos aportaron.
- Incrementan la legitimidad: democracia.
- Mejora la comunicación: todos los integrantes están al tanto, hay menos dudas.

# Decisiones en grupo

## Desventajas:

- Requieren más tiempo: organización, análisis, discusión, etc. Planificación y preparación.
- Presiones de aceptación: pensamiento grupal, deseo de ser aceptados y el temor al rechazo.
- Responsabilidad ambigua: compartir la responsabilidad, la diluye.
- Estancamiento de acuerdos: cada subgrupo apoya una solución diferente.

## Como mejorar decisiones en grupo

- Ganarse el apoyo de los miembros del grupo, señalándoles el valor de sus aportes.
- Dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar;
- También crear un entorno abierto y franco, que estimule aportes y discusiones.
- Trabajar para el bien de la organización: en el proceso, algunas personas serán golpeadas.
- Es fácil sentarse a criticar: Es común preocuparse por los demás, y no poder satisfacerlos.

## Conclusión

- No se puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión.
- La representación en diagrama de un problema puede ser una ayuda invaluable.
- La persona que no desee correr riesgos nunca tendrá éxito como Gerente.

# Conclusión

Un Gerente debe:

- saber la cantidad de información necesaria
- tener la inteligencia para dirigir la información
- Tener el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo.

*La cualidad personal del **valor** para aceptar la responsabilidad de una decisión (buena o mala) separa a las personas ordinarias de quienes pueden tomar **decisiones excelentes**.*

## Inductores de malas decisiones

1. Tratar el futuro como mucho menos importante, o más fácil que el presente. Lleva a postergar las cosas hasta el límite (indefinidamente si no existe fecha límite.)

Recomendaciones:

- Establecer fechas límite más frecuentes,
- Usar el poder de voluntad y compromiso.

## Inductores de malas decisiones

2. Aumentamos o disminuimos el valor de un evento o experiencia comparándola con nuestra situación actual.

Recomendación:

- Ser consciente de esta tendencia y en usar el sentido común para entender cómo nos puede afectar.

|            | Urg. | No Urg. |
|------------|------|---------|
| Importante | I    | II      |
| No Import. | III  | IV      |

## Inductores de malas decisiones

3. Preferencias cambiantes a lo largo del tiempo, dependiendo de:

- la situación,
- la influencia social,
- la edad o
- la probabilidad que percibimos sobre ciertos resultados.

Raramente somos conscientes y pensamos que siempre vamos a preferir lo mismo.

Recomendación:

- Tomarse tiempo para distanciarse y reevaluar la situación, con un horizonte de tiempo mayor, considerando otras situaciones.

# Inductores de malas decisiones

## 4. Compulsiones:

- cuando uno va al supermercado con hambre, tiende a comprar más.
- Cuando una persona ve un descuento en un centro comercial tiende a comprarlo inmediatamente (compra compulsiva).

## Recomendación:

- Ejercer nuestra libertad de decidir

