

# Toma de decisiones

De Wikipedia, la enciclopedia libre

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Toma de decisiones</b> .....                                   | <b>1</b>  |
| <b>Índice</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>1. Introducción</b> .....                                      | <b>2</b>  |
| 1. Clases de decisiones .....                                     | 2         |
| 1.1 Decisiones programadas .....                                  | 2         |
| 1.2 Decisiones no programadas.....                                | 3         |
| 1.3 Contexto empresarial .....                                    | 4         |
| <b>2. Situaciones o contextos de decisión</b> .....               | <b>5</b>  |
| 2.1 Ambiente de certidumbre (certeza) .....                       | 5         |
| 2.2 Ambiente de riesgo .....                                      | 5         |
| 2.3 Ambiente de incertidumbre .....                               | 5         |
| <b>3. Proceso de toma de decisiones</b> .....                     | <b>6</b>  |
| 3.1 Identificar y analizar el problema .....                      | 6         |
| 3.2 Identificar los criterios de decisión y ponderarlos .....     | 6         |
| 3.3 Generar las alternativas de solución .....                    | 6         |
| 3.4 Evaluar las alternativas.....                                 | 7         |
| 3.5 Elección de la mejor alternativa .....                        | 7         |
| 3.6 Implementación de la decisión.....                            | 7         |
| 3.7 Evaluación de los resultados.....                             | 7         |
| 3.8 Ejemplo de la compra de un auto.....                          | 8         |
| <b>4. La Información como materia prima</b> .....                 | <b>8</b>  |
| <b>5 Decisiones en Grupo</b> .....                                | <b>8</b>  |
| 5.1 Importancia de la toma de decisiones en grupo .....           | 8         |
| 5.2 Como lograr que funcione la toma de decisiones en grupo ..... | 9         |
| <b>6 Conclusión</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>Fuente</b> .....   | <b>11</b> |

# 1. Introducción

La **toma de decisiones** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. **En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.**

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

*Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión.* (Harry S. Truman)

## 1. Clases de decisiones

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir (Lander Ramos Bazan).

### 1.1 Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama **decisiones estructuradas**. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

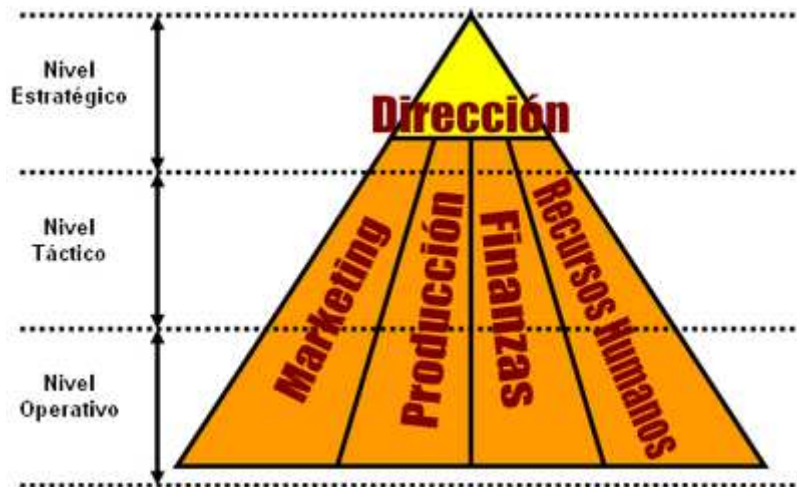
En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir que hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice "se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra" simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

## **1.2 Decisiones no programadas**

También denominadas **no estructuradas**, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: "Lanzamiento de un nuevo producto al mercado", en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasó, como mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas. Un ejemplo de Nike sería cómo diseñar y comercializar calzado para baloncesto, más moderno y avanzado.

### 1.3 Contexto empresarial



Organización jerárquica y departamental de una empresa

En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, es frecuente dividir una empresa en 3 niveles jerárquicos (a veces 4):

1. Nivel estratégico.- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
2. Nivel táctico o directivo.- Planificación de los subsistemas empresariales.
3. Nivel operativo.- Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Adicionalmente, una organización también estará dividida en varias secciones funcionales, son varias las propuestas de división que se han planteado para una empresa de forma genérica, aunque la más aceptada es la que considera los siguientes departamentos o unidades funcionales:

1. Dirección
2. Marketing
3. Producción
4. Finanzas
5. Recursos Humanos

Las decisiones también serán diferentes dependiendo de en que unidad funcional o departamento tengan lugar.

## **2. Situaciones o contextos de decisión**

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre, sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos.

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

### **2.1 Ambiente de certidumbre (certeza)**

En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Al tomar la decisión solo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio. La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa: se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.

En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

### **2.2 Ambiente de riesgo**

En una situación de riesgo, quizás se cuenta con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Se conocen las relaciones causa-efecto en términos probabilísticos.

Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos o cálculos matemáticos, estadísticas de años anteriores, o estudios realizados para este fin. Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia personales.

Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces, como modelos de simulación.

### **2.3 Ambiente de incertidumbre**

Por otra parte en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen información muy deficiente. No saben si esta es o no confiable y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables, o las probabilidades de los distintos estados. Se desconocen las probabilidades de las relaciones causa-efecto.

Por ejemplo una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico, y las políticas de esa nación. La situación política suele ser tan volátil que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio en las mismas.

### **3. Proceso de toma de decisiones**

La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

#### **3.1 Identificar y analizar el problema**

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

#### **3.2 Identificar los criterios de decisión y ponderarlos**

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones.

En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

#### **3.3 Generar las alternativas de solución**

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, la sinéctica, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

### **3.4 Evaluar las alternativas**

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la Administración de Empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

### **3.5 Elección de la mejor alternativa**

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (V.gr. Análisis Jerárquico de la Decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

### **3.6 Implementación de la decisión**

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

### **3.7 Evaluación de los resultados**

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

### 3.8 Ejemplo de la compra de un auto

| Crterios         | Peso | 1          |      | 2          |     |
|------------------|------|------------|------|------------|-----|
| 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 |
|                  | 130  | <b>8,0</b> | 1035 | <b>6,8</b> | 890 |

## 4. La Información como materia prima

El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información. Esta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar alternativas nuevas.

En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable.

Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es fundamental el Sistema de información, dentro de los cuales se encuentra la contabilidad.

Además de los sistemas de información, existen sistemas diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, que se conocen como Sistemas de soporte a decisiones o Sistemas de apoyo a la decisión.

## 5 Decisiones en Grupo

### 5.1 Importancia de la toma de decisiones en grupo

Si bien el supervisor casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar la ventaja de contar con su grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones. Las decisiones individuales y las grupales tienen cada una sus ventajas y desventajas. Vamos analizar las ventajas y desventajas del trabajo en grupo o comités:

#### **Ventajas:**

- Información y conocimiento, más completos: Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independientemente de la experiencia de este. Por lo tanto los



grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la toma de decisiones.

- Incrementar la aceptación: de una solución o bien la variedad de puntos de vista: Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un grupo de gente no la acepta como una solución posible. La participación en amplia discusión y una aceptación más participativa. Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar. Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.
- Incrementan la legitimidad: Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Tienen un menor nivel de error. Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.
- Reducción de los problemas de comunicación: Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos, por minimizar las dudas y las objeciones.

Desventajas:

- Requieren más tiempo: El reunir al grupo toma su tiempo y los grupos consumen en general más tiempo en alcanzar una decisión, que un solo individuo. Con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno. La anticipación debería permitir a cada integrante acomodar su agenda, y preparar los recursos necesarios para la reunión.
- Presiones de aceptación: Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento grupal".
- Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencia valioso de algunos de los presentes. En los grupos existen presiones sociales. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y el temor al rechazo, puede resultar en un intercambio de opiniones limitado.
- Responsabilidad ambigua: Los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la responsabilidad se diluye.
- Acuerdos: En ciertas ocasiones el grupo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué soluciones recomendar. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente. Obligados a tomar una decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso, aceptando una versión diferente de su solución.

## **5.2 Como lograr que funcione la toma de decisiones en grupo**

La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia si el supervisor maneja la situación como debe ser.

- (1) Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema.
- (2) Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes;
- (3) También crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de esencial para evitar el Pensamiento Grupal. La gerencia debe tomar decisiones difíciles y eso hace imposible hacer felices a todos. La gerencia tiene que tomar decisiones difíciles y medidas poco populares. Esto no es nada fácil ni agradable. Además, eso no demuestra que la gerencia sea vil e insensible.
- (4) La gerencia debe "trabajar para el bien" de la organización, asumiendo que en el proceso, algunas personas serán más golpeadas que otras. Si usted fuera la persona a cargo enfrentaría el mismo dilema. Es fácil sentarse a criticar la manera en que la alta gerencia hace las cosas. También es fácil acusar a la gerencia de no preocuparse por la gente. Cuando a uno no le gusta lo que está sucediendo, la tendencia natural es buscar a alguien a quien culpar. Pero en lugar de señalar a sus superiores, considere la posibilidad de que ellos sólo están haciendo lo que deben hacer. Es muy común preocuparse profundamente por los demás, y aún así, no poderles dar todo lo que quieren.

## **6 Conclusión**

Un Gerente tiene que familiarizarse con el circuito básico de toma de las decisiones y sus ingredientes. Una vez reconocidos estos ingredientes básicos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo.

Debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, el Gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión. La representación en diagrama de un problema dado puede ser una ayuda invaluable para reunir y mostrar el problema en particular o los parámetros de la decisión.

Sin embargo, una vez que se haya procesado toda la información y al mismo tiempo comprendido cuáles son los ladrillos básicos para la construcción de la toma de decisiones, aún se requiere un ingrediente más para que un Gerente tome las decisiones acertadas. La persona que no desee correr riesgos nunca tendrá éxito como Gerente.

Un Gerente debe tener el buen juicio para saber la cantidad de información que debe recoger, la inteligencia para dirigir la información y; lo más importante de todo, 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 (sea ésta buena o mala) separa a las personas ordinarias de quienes toman decisiones excelentes.

## **Fuente**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Toma\\_de\\_decisiones](http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones)