

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
Certeza	Razonable seguridad	Confiable y completa	Se conocen
Riesgo	Menor seguridad	Basada en hechos, incompleta	Se conoce probabilísticamente
Incertidumbre	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.

Criterios	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	8,0	1035	6,8	890

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

