

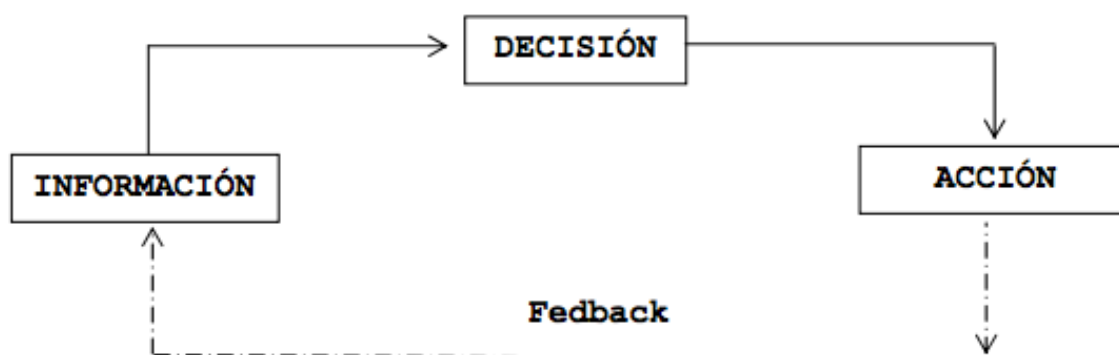
Toma de Decisiones

La administración es la práctica de configurar consciente y continuamente las organizaciones. En esta práctica el arte de tomar decisiones es fundamental. Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventajas cuando se presenta la oportunidad. La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad; siempre se enfrenta a problemas.

Un problema es aquello que está afuera de lo establecido y bloquea la consecución de los resultados esperados. Surge cuando el estado actual de asuntos difiere del estado esperado, o cuando ocurre algún desvío entre lo que percibimos y nuestras expectativas, en muchos casos un problema puede ser una oportunidad de mejorar.

Oportunidad es una situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen una coyuntura para que la organización supere los objetivos establecidos, en general reconocer el problema es el primer paso para reconocer la existencia de una oportunidad.

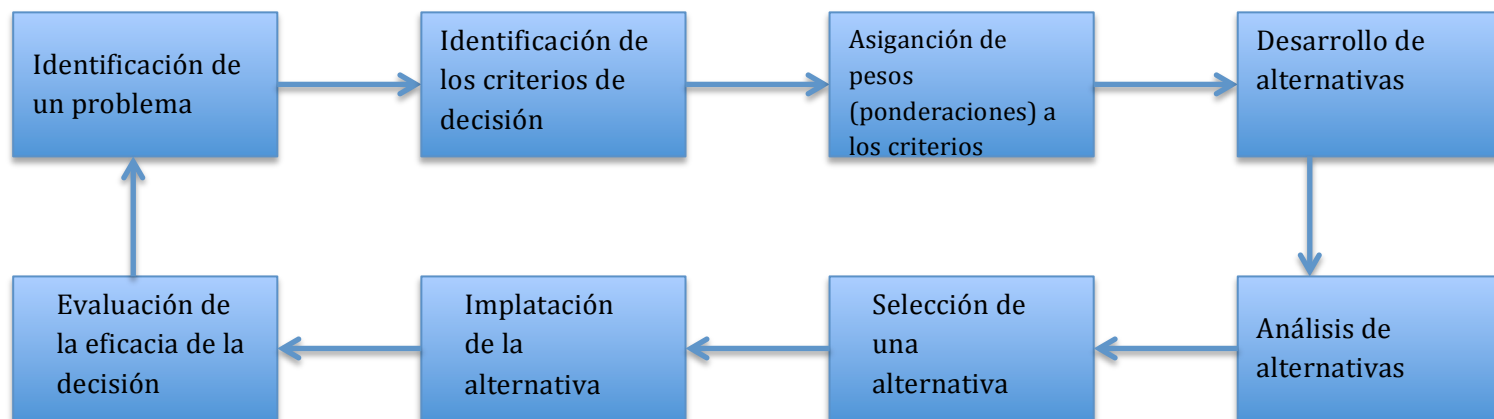
Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiéndola por ésta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back. (Lafuente & Musons 1995)



Toma de Decisiones

PASOS DEL PROCESO DE DECISIÓN

Hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerarla resulta bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas para un mayor conocimiento del proceso.



Paso 1. La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, misma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad

Toma de Decisiones

dentro de la organización, o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que de otra manera el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Tal presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc. Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema si no tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que de ser así describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones. Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios. Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

Paso 4.- El desarrollo de alternativas. Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

Paso 5.- Análisis de las alternativas. Una vez que se han desarrollado las alternativas, el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Toma de Decisiones

Paso 6.- Selección de una alternativa. Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Paso 7.- La implantación de la alternativa. Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión. Este último paso juzga el proceso del resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema, tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primero.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

1.-Modelos objetivos y subjetivos. En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.

2. Modelos analíticos y de simulación. Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.

Toma de Decisiones

3. Modelos estáticos y dinámicos. Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.

4. Modelos deterministas y probabilísticos. En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

REFERENCIA:

- Amaya, J. A. (2010). Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración. ECOE EDICIONES.
- Chiavenato, I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. Mc. Graw Hill
- García, J. F. S. (2007). 20 herramientas para la toma de decisiones. Método del Caso. Especial Directivos.
- Lafuente, J. M., & Musons, J. I. L. (1995). Marketing estratégico para empresas de servicios. Ediciones Díaz de Santos.
- Soriano, D. R. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría. Ediciones Díaz de Santos.