

Toma de decisiones gerenciales

¿Qué es la toma de decisiones?

- La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones.
- Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas.
 - Determinada circunstancia puede ser percibida por una persona como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable.

¿Qué es la toma de decisiones?

- El administrador pasan la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas y tomando decisiones.
- Para ser eficaces en su trabajo deben poseer:
 - conocimientos técnicos adecuados,
 - experiencia suficiente y
 - saber manejar, por lo menos, algún método para la toma de decisiones.

gerenciales

- Los gerentes se enfrentan a problemas constantemente:
 - Algunos son sencillos; otros a menudo parecen abrumadores.
 - Algunos exigen acción inmediata, mientras que otros a veces requieren meses o años para resolverse.
- La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y conllevan riesgo, incertidumbre y conflicto.

Decisiones programadas y no programadas

- **Decisiones programadas:**
- Como el tiempo es valioso y escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer.
 - Los reglamentos y las políticas contienen decisiones programadas que surgen a partir de este tipo de situaciones.

Decisiones programadas

- Existen las decisiones programadas por su recurrencia involucran situaciones repetitivas hasta cierto punto, cotidianas.
 - Ejemplo: La política de reclutamiento y selección de personal, que implica de una serie de exámenes psicométricos y técnicos, así como varias entrevistas.

Decisiones programadas

- Las decisiones programadas por su importancia relativa implican una regla o política que surte efecto hasta el momento en que la decisión se vuelve más importante.
 - Ejemplo: La política de emisión de cheques para el pago de proveedores establece un límite de dinero para emitir cheques de pago sin requerir de la autorización de un "jefe superior".

Decisiones no programadas

- **Decisiones no programadas:**
- Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.



Decisiones no programadas

- Quienes toman decisiones no programadas deben cubrir algunos requisitos para que ser eficaces:
 - capacidad técnica,
 - dominio de algún método para tomar decisiones,
 - experiencia, determinación suficiente y
 - fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad y enfrentar las consecuencias.

Decisiones no programadas

- Las decisiones no programadas derivadas de problemas imprevistos;
 - se toman cuando el acontecimiento que les da origen no estaba planeado o no se esperaba que ocurriera.
- Las decisiones no programadas por la importancia de la situación que involucran, se reservan a personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

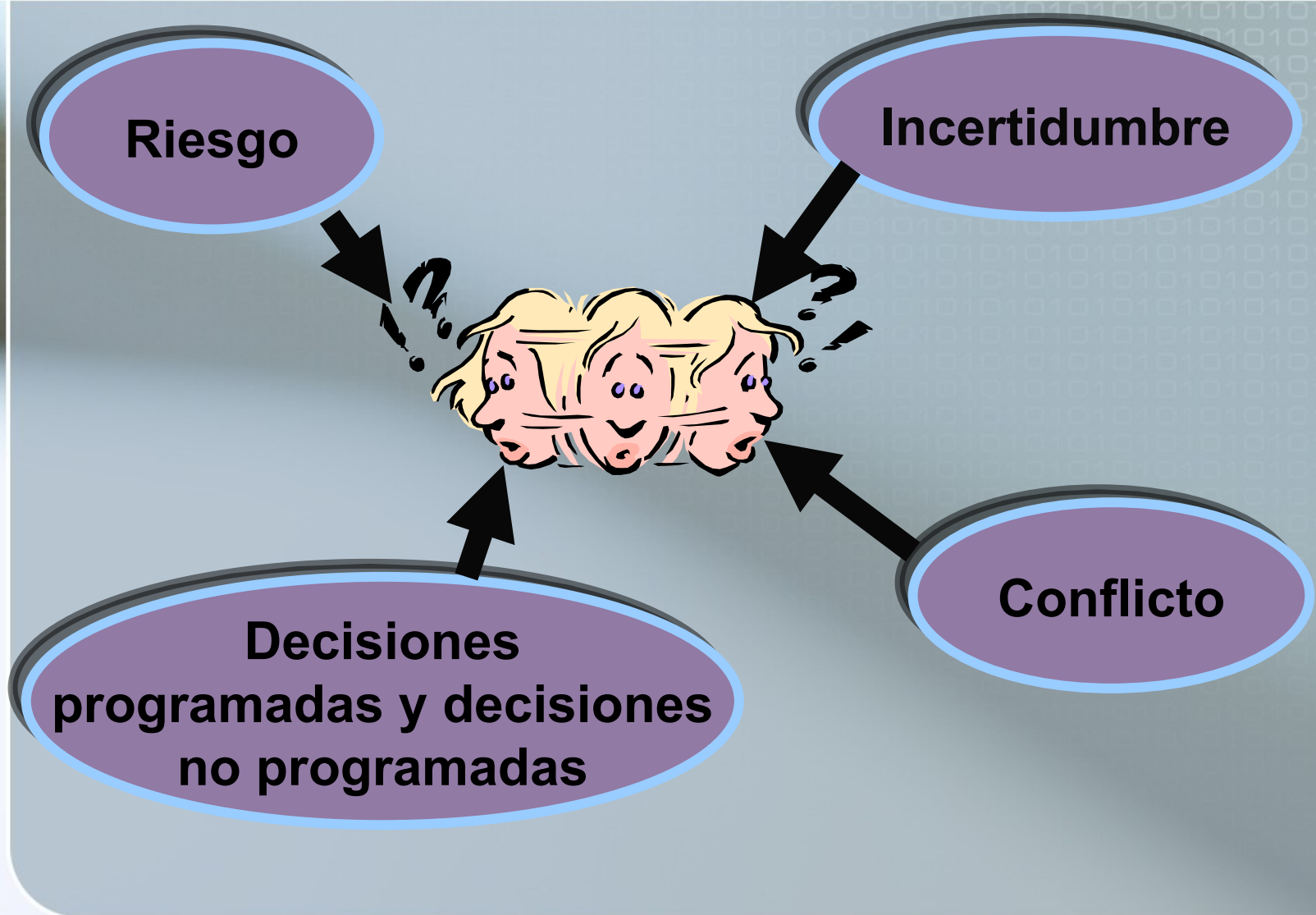
Decisiones programadas y no programadas

- En la práctica se establece, como regla general, que:
 - Los administradores deben generar decisiones programadas para todas aquellas situaciones cuya naturaleza lo permita.
 - Limitar las decisiones no programadas sólo a los casos que verdaderamente lo ameritan.

¿Qué importancia tiene la incertidumbre en la toma de decisiones?

- El grado de variabilidad de la incertidumbre dependerá de la situación o problema a resolver y del mismo entorno en el que se presente.
- Se puede aseverar que la toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos y, por ende, un grado mayor o menor de incertidumbre.

Características de las decisiones gerenciales



Características de las decisiones gerenciales

- **Certeza:**
 - Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.
- **Incertidumbre:**
 - Existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.

Características de las decisiones gerenciales

- Riesgo:
 - Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento.
 - “Quienes toman buenas decisiones prefieren evitar o manejar los riesgos”.



Características de las decisiones gerenciales

- Conflicto:
 - Presiones opuestas procedentes de fuentes distintas:
 - Se toman decisiones de manera individual y experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguna lo es.
 - Se toman decisiones entre personas o grupos y se crea el conflicto del grupo.

Proceso de la toma de decisiones



Las etapas de la toma de decisiones

- **Suceso de estímulo**
- Es la situación que impulsa al individuo a participar en el proceso de la toma de decisiones.
- Existen puestos dentro de las organizaciones cuyos ocupantes siempre están involucrados en las decisiones.

Las etapas de la toma de decisiones

- Los sucesos que conducen a las personas a tomar decisiones son muy diversos.
 - Por ejemplo, determinar si se debe otorgar un descuento adicional a un cliente nuevo que hace un gran pedido de mercancías y que amenaza con cancelar el pedido si no se le otorga el máximo descuento posible.

Las etapas de la toma de decisiones

- También, el responsable de la toma de decisiones debe tener el deseo de hacer algo y creer que existen los recursos y las capacidades necesarias para resolver el problema y hacer un diagnóstico de la verdadera causa de los síntomas del problema que se hicieron evidentes.

Las etapas de la toma de decisiones

- **Búsqueda de información**
- Necesita que el tomador de decisiones reúna toda la información necesaria acerca de cada una de las alternativas.
- Retomando el ejemplo anterior, quién tomará la decisión deberá indagar acerca de las políticas de descuentos de la empresa, para saber si, de acuerdo con ellas, procede o no el descuento.

Las etapas de la toma de decisiones

- Quienes toman decisiones buscan soluciones fáciles:
 - utilizan ideas que se han observado o intentado con anterioridad, o bien siguen el consejo de otros que se han enfrentado a problemas similares.
- Las soluciones a la medida deben diseñarse para problemas específicos, mediante la combinación de ideas en soluciones nuevas y creativas.

Las etapas de la toma de decisiones

- **Formulación del problema**
- Se debe plantear la situación en términos decisorios.
- Generalmente las opciones se evalúan sin pensarlas mucho o sin que sean muy lógicas.



Las etapas de la toma de decisiones

- Es fundamental predecir las consecuencias de lo que sucedería al poner en práctica diversas opciones y los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo.
 - ¿Se debe otorgar el descuento adicional a este cliente, aun cuando la política indica que debe tener un año como cliente y haber realizado al menos diez pedidos.

Las etapas de la toma de decisiones

- **Evaluación de alternativas**
- Se deben identificar las decisiones posibles y sus consecuencias.
- Estas consecuencias pueden referirse a aspectos cuantificables como ingresos, costos, ganancias, etc.
- Pero también aspectos cualitativos como imagen, satisfacción del cliente, ambiente laboral, etc.

Las etapas de la toma de decisiones

- En el ejemplo comentado, se tiene cuatro opciones básicas:
 - Otorgar el descuento pasando por encima de la política y sin consultarlo con el director.
 - Seguir al pie de la letra la política, no otorgar el descuento y perder el pedido.
 - Negociar con el director de ventas para que otorgue un descuento especial.
 - Negociar con el cliente nuevo para que acepte el descuento máximo permitido.

Las etapas de la toma de decisiones

- **Elección de la mejor opción**
- La persona que toma la decisión debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas viables.
- La alternativa elegida debe ser ejecutada.

Las etapas de la toma de decisiones

- En el ejemplo en análisis, se ha escogido la opción c), otorgarle el descuento especial al cliente previa negociación con el director de ventas.
- De esta forma no se tiene que saltar la política sin autorización ni tampoco se pierde un pedido muy atractivo.

Las etapas de la toma de decisiones

■ **Implementación**

- Es poner en marcha de la alternativa elegida. Generalmente necesita recursos especialmente designados y la participación de varias personas o departamentos.
- Los que instrumentan la decisión deben comprender la elección y comprometerse con su exitosa implementación.

La mejor decisión

- La vigilancia es el proceso en el que el responsable de las decisiones ejecuta cuidadosamente todas las etapas de la toma de decisiones.
- Los gerentes no saben si las decisiones funcionarán:
 - Nada garantiza que los resultados sean buenos.
 - Pero sí sabrán que hicieron su mayor esfuerzo para tomar la mejor decisión posible.

La mejor decisión

- Complementar este enfoque analizando cuidadosamente ¿en qué consiste el modelo para optimizar la toma de decisiones?



Barreras

- La toma de decisiones implica escoger la mejor solución posible a una situación específica, aplicando criterios preestablecidos.
- Este proceso, que puede parecer muy simple, se torna complejo cuando se debe manejar un gran número de criterios y alternativas de solución.

Barreras

- En la elección de alternativas influye una gran cantidad de factores personales, entre los que destacan:
 1. La cultura del grupo social al que pertenece.
 2. Los gustos y predisposiciones de quien toma la decisión.
 3. Los recursos disponibles.
 4. Exceso de confianza.
 5. Percepción tardía.

Barreras

- 1. La cultura del grupo social al que pertenece:
 - Algunos investigadores han demostrado que efectivamente se dan diferencias culturales en la toma de decisiones.
 - Un ejemplo de esto, fue la comparación entre japoneses y australianos, se encontró que los primeros se estresan más y consideran más a sus equipo de trabajo cuando toman decisiones.

Barreras

1. Los gustos y predisposiciones de quien toma la decisión.
 - La mayoría de las decisiones tienen, al menos, una pequeña distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales.
2. Los recursos disponibles.
 - Las decisiones también se ven afectadas por los recursos con lo que cuenta para implementar la solución al problema que quiere resolver.

Barreras

1. Exceso de confianza.

- Cuando se domina una materia en particular se pueden tomar decisiones rápidas y acertadas.
- En cambio no se es experto en el tema objeto de la decisión, se puede caer en un exceso de confianza al decidir, como si se dominara la situación.

Barreras

1. Percepción tardía.
 - Cuando se perciben las consecuencias de una decisión, se piensa que ya se sabía lo que ocurriría, sin importar la materia sobre la cual se decide.
 - Se pensó que se podía prever con anterioridad el resultado de una decisión.

Toma de decisiones en grupo

- Muchas de las decisiones empresariales son tomadas por grupos de administradores.
- Por lo tanto, la toma de decisiones en grupo es considerada un componente esencial del trabajo administrativo.



Toma de decisiones en grupo

- Habitualmente, las decisiones se toman en grupo cuando los problemas son demasiados grandes para tomar una decisión individual o porque involucra a varias de las áreas funcionales de la empresa.



Ventajas de la toma de decisiones en grupo

1. Los grupos pueden sugerir una mayor cantidad de propuestas.
2. Los grupos aportan conocimientos y experiencias diversos.
3. Se promueve el involucramiento de todos los miembros en la aplicación de la solución.

Ventajas de la toma de decisiones en grupo

1. Se asumen mejor las consecuencias.
2. La información acerca de la decisión fluye mejor en todos los niveles de la empresa.
3. La estrategia de solución es más completa.

Desventajas de la toma de decisiones en grupo

1. El grupo tiende a decidir con base en premisas comunes o situaciones conocidas.
2. Los grupos siguen a su líder.
3. El criterio "grupal" impuesto no siempre es el mejor.
4. Los grupos emplean más tiempo en decidir y no siempre llegan a tomar una decisión.

Desventajas de la toma de decisiones en grupo

- Estas desventajas ejemplifican situaciones que se presentan comúnmente en la toma de decisiones grupales y que disminuyen la efectividad de las decisiones tomadas.



Desventajas de la toma de decisiones en grupo

- Cuando un administrador percibe que en una situación no puede eliminar alguna o varias de estas desventajas debe optar por tomar una decisión individual que, casi con seguridad, resultará más eficaz.

Administración de la toma de decisiones

- Núcleo de la administración de la toma de decisiones:



Administración de la toma de decisiones

- Toda decisión debe evaluarse en función de cinco características:
 - n **Efectos futuros.** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro.
 - n **Reversibilidad.** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.

Administración de la toma de decisiones

- n **Impacto.** En qué medida se ven afectadas otras áreas o actividades.
- n **Calidad.** Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, entre otros aspectos.
- n **Periodicidad.** ¿La decisión se toma frecuente o excepcionalmente?

Habilidades para administrar y toma decisiones

- Alta tolerancia a la ambigüedad
- Capacidad para escuchar a los demás
- Generar consenso alrededor de una decisión
- Flexibilidad para la retroalimentación
- Evitar los estereotipos
- Manejo de datos blandos y duros
- Realismo acerca de los costos y las dificultades

Toma de decisiones en la organización

- **Racionalidad Limitada:**
- Es la forma imperfecta de racionalidad en la que quienes toman decisiones no pueden conducir un análisis completo y racional porque las decisiones son complejas debido a que no es posible disponer de información completa.

Toma de decisiones en la organización

- Modelo incremental es el modelo de toma de decisiones en el cual las principales soluciones surgen de una serie de decisiones menores.
- El administrador regularmente actúa dentro de un esquema racionalidad limitada.
 - Siempre existen limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad.

Toma de decisiones en la organización

- ¿Qué entendemos por la **heurística**?
- Es un conjunto de reglas prácticas que ayudan a simplificar y resolver problemas, aunque no garantizan una solución correcta.



Toma de decisiones en la organización

- Existen varios métodos heurísticos como lo son:
 - La representatividad, para hacer un juicio y simplificar el proceso de toma de decisiones.
 - La disponibilidad, se utiliza cuando se va a tomar una decisión y no se tiene toda la información requerida ni forma alguna de obtenerla.

Toma de decisiones en la organización

- El sesgo de confirmación, implica buscar evidencia que confirme las creencias o predisposiciones
- La regla a seguir es que, mientras más compleja y especializada sea la decisión, requiere gente mejor entrenada, con más conocimientos y experiencia.

Gracias!!!