

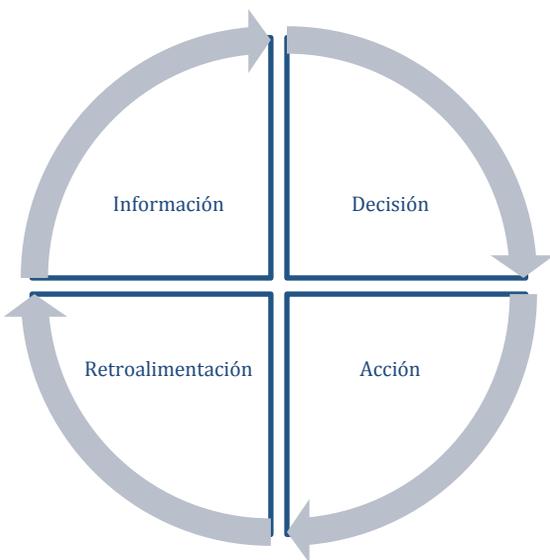
# Tomas de Decisiones



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.

**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 esta "el proceso de transformación de la información en acción".

# Tomas de Decisiones

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 como 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) .

## PASOS DEL PROCESO DE DECISIÓN

La toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas.

Proceso de toma de decisiones:



- Identificación de un problema.
- Identificación de los criterios de decisión.
- Asignación de ponderaciones a los criterios.
- Desarrollo de alternativas.
- Análisis de alternativas.
- Selección de una alternativa.
- Implantación de la alternativa.
- 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.

# Tomas de Decisiones

## 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 de 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.

*Ejemplo: hemos identificado el problema de que el proveedor que teníamos ha disminuido la calidad de sus productos y, por tanto, se hace necesario buscar un nuevo proveedor y tomar la decisión de qué proveedor elegir entre todas las*

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 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 este 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

*Ejemplo: una vez que hemos determinado la necesidad de contar con un nuevo proveedor, establecemos que los criterios que vamos a utilizar para poder elegir al nuevo proveedor serán el precio, la calidad del producto, las facilidades de pago, y los plazos de entrega.*

# Tomas de Decisiones

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.

No todos los criterios seleccionados en la fase anterior tienen la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la 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.

*Ejemplo: una vez que hemos determinado los criterios que vamos a utilizar para elegir al nuevo proveedor, pasamos a ponderarlos, dándole al criterio más importante el valor de 10, por ejemplo, al criterio "precio" le damos un 7, al de "calidad" un 10, al de "facilidades de pago" un 6 y al de "plazos de entrega" un 8.*

## 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.

*Ejemplo: para determinar a los proveedores que vamos a considerar como alternativas, buscamos en las páginas amarillas, en Internet, consultamos con los trabajadores de la empresa, etc. Y luego, una vez hecho una pre selección en donde descartemos a los que no cumplan con los principales requisitos, elaboramos una lista con las alternativas que nos hayan quedado.*

## 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; sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones

*Ejemplo: para el proveedor A, en el criterio de "precio" le damos una calificación de 10 (pues tiene muy buenos precios), en "calidad" le damos un 5 (pues sus productos no son de muy buena calidad, pero tampoco son de mala calidad), en "facilidades de pago" le damos un 8 (pues nos dan buenos créditos comerciales) y en "plazos de entrega" un 2 (pues demoran mucho en entregar los pedidos).*

# Tomas de Decisiones

pueden

contener juicios.

	Precio	Calidad	Pago	Entrega	TOTAL
Proveedor A	10	5	8	2	
Proveedor B	7	7	5	6	
Proveedor C	8	5	5	5	

Una vez que hemos asignado calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, para hallar la calificación total de cada alternativa, multiplicamos la calificación de cada criterio por el peso de este y luego sumamos los resultados de cada alternativa.

Por ejemplo, la calificación total del proveedor A sería:  $(10 \times 7) + (5 \times 10) + (8 \times 6) + (2 \times 8) = 184$ . Lo mismo con los demás proveedores:

	precio	calidad	pago	entrega	TOTAL
Proveedor A	10	5	8	2	184
Proveedor B	7	7	5	6	197
Proveedor C	8	5	5	5	176

# Tomas de Decisiones

## **Paso 6: Selección de una Alternativa.**

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

*Ejemplo: una vez evaluados los proveedores propuestos, pasamos a seleccionar el proveedor B ya que es el que obtuvo la mayor calificación.*

## **Paso 7: La Implantación de la Alternativa.**

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.

*Ejemplo: una vez elegido al nuevo proveedor, pasamos a comunicar la decisión a todo el personal afectado, y luego hacemos contacto con el proveedor y firmamos el contrato correspondiente.*

## **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.

*Ejemplo: una vez que ya estamos trabajando con el nuevo proveedor, evaluamos constantemente su desempeño; por ejemplo, nos aseguramos de que mantenga la calidad de sus productos, que entregue los pedidos a tiempo, que cumpla con las condiciones pactadas, etc.*

# Tomas de Decisiones

## MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

**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.

**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 la que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.

**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.

**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 solo 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.

Soriano, D. R. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría. Ediciones Díaz de Santos.

Ejemplos tomados de Arturo, K (s/f) Toma de decisiones recuperado el 29 de ago. de 15 a través de:  
<http://www.crecenegocios.com/la-toma-de-decisiones>