

Unidad III: Toma de decisiones

3.1 Corriente del pensamiento sobre toma de decisiones.

Como las empresas actuales se han vuelto más complejas, existe consenso en que la toma de decisiones eficaz debe tomar en cuenta la complejidad de los negocios. Sin embargo, el enfoque más simplista para la solución de problemas en las empresas es el pensamiento lineal. Éste supone que para cada problema hay una solución, que ésta influye sólo en el área del problema y no en el resto de la organización, y que una vez implantada permanece como válida y debe evaluársele sólo como solución.

Se piensa que los problemas son discretos, singulares y únicos. Una evidencia de este pensamiento lineal es la manera en que los restaurantes de comida rápida manejaban la contratación y la retención del personal de mostrador o meseros. En el pasado, contrataban a adolescentes, tenían una rotación de 150 a 300%, y el promedio de toma de decisiones ejecutiva: clases y estilos 101 duración del empleado era de cuatro meses.

El enfoque de pensamiento lineal para el personal sugirió a los gerentes que para resolver el problema de rotación, la solución era "contratar más adolescentes". La abundancia de ellos parecía la solución eficaz. Pero cuando la composición demográfica cambió y hubo menos adolescentes disponibles, fue evidente que una solución simplista no funcionaba.

Ahora, los ejecutivos consideran muchas soluciones potenciales: pagar mejor, hacer el trabajo más interesante, contratar a gente mayor y discapacitados, ofrecer más prestaciones y otras. Estas soluciones influirán e interactuarán con otros aspectos de la organización: beneficios y compensaciones, necesidad de diferentes administradores y estructura de supervisores, capacitación, etc.

Como veían los problemas de manera simplista y lineal, no se consideraba el

rango de soluciones ni la influencia de éste en toda la organización. Si bien, la simplicidad del pensamiento lineal tiene un atractivo para los ejecutivos, no ha probado ser una manera eficaz de enfrentar los problemas organizacionales.

Para este enfoque, en los medios rápidamente cambiantes de las empresas modernas hay cuando menos tres dificultades:

1. Como las soluciones afectan no sólo el área del problema sino también a toda la empresa, no se pueden anticipar los resultados de la solución. Partes de la organización no consideradas en los esfuerzos originales para resolver problemas pueden ser afectadas por la solución y reaccionar de manera no anticipada. El ejecutivo puede lograr más de lo esperado.
2. Aun si los resultados de la solución son los deseados y pretendidos, el enfocarse en una sola área ignora las interrelaciones entre los elementos de la organización y puede llevar a soluciones simplistas que no resuelven el problema más grande.
3. El pensamiento lineal supone que una vez definidos los problemas e implantadas las soluciones, éstas son siempre válidas e ignoran la naturaleza rápidamente cambiante de las empresas.

Esas dificultades han llevado a que muchos teóricos y profesionales de las empresas sigan diferentes enfoques para la toma de decisiones en ellas. Este nuevo enfoque se llama teoría de sistemas.

3.2 Niveles de toma de decisiones en una organización.

Así como hay diferentes clases de toma de decisiones, existen diversos niveles de toma de decisiones dentro de una empresa. Éstos son los estratégicos o administrativos y los operativos.

Toma de decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son las que determinan las metas, los propósitos. La dirección de toda la organización. Se debe hacer notar aquí que la toma de decisiones estratégicas es mayormente la tarea de los altos niveles de la empresa. Los altos directivos tienen la "visión total" de todos los elementos de una compleja empresa de negocios, lleven ser capaces de integrarlos en un todo coherente.

Las decisiones tomadas en este nivel también determinan cómo se relacionará la empresa con su medio externo. Como las políticas estratégicas afectan a toda la organización, éstas se deben decidir en los altos niveles de dicha organización. Estas políticas y metas no son muy específicas porque deben ser aplicadas a todos los niveles y los departamentos en una compañía. Las decisiones estratégicas usualmente no son programadas. Ejemplos de éstas son la decisión general de producir un cereal para el desayuno o entrar a un mercado nuevo.

Toma de decisiones administrativas

Las decisiones administrativas son las tomadas en los niveles más bajos que los previamente analizados en las decisiones estratégicas. Las toman los gerentes de nivel medio, como los jefes de división o departamento. Estas decisiones se refieren al desarrollo de tácticas para cumplir las metas estratégicas que definieron los altos niveles administrativos. Aunque las decisiones estratégicas de estos últimos no son específicas porque se aplican a todos los departamentos de la organización, las decisiones administrativas expresan las metas corporativas de manera departamental específica.

Por consiguiente, las decisiones administrativas son más específicas y concretas que las estratégicas y más orientadas a las acciones. La decisión de producir una clase de cereal, en este caso de frutas y fibras para el desayuno, es un ejemplo de esta clase de decisiones administrativas.

NIVEL ORGANIZACIONAL

Toma de decisiones operativas

Las decisiones operativas se hacen en los niveles inferiores o de supervisión en la empresa y se refieren al curso de las operaciones diarias. Estas decisiones determinan cómo se dirigen las operaciones -las operaciones diseñadas para cumplir con las decisiones tácticas tomadas por los ejecutivos de nivel medio. Estas decisiones son las maneras más eficaces y eficientes de cumplir con las metas establecidas en el nivel administrativo. Son ejemplo de tales metas, es establecer un programa de producción y determinar el nivel apropiado del inventario de materias primas. Para continuar con nuestro ejemplo del cereal para el desayuno, una decisión operativa sería producir 10 000 cajas de 12onzas a la semana.

3.3 Estilo de toma de decisiones

Así como hay diversas clases de decisiones, existen distintas clases de estilos de toma de decisiones. La cultura corporativa, influye en los estilos de toma de decisiones aceptables en la empresa.

Un estilo puede ser más aceptable que otros, y quienes toman decisiones con el estilo deseado por la empresa deben ser recompensados y promovidos a niveles más altos. La tarea del ejecutivo nuevo es determinar el estilo de toma de decisiones más eficaz. Esto puede lograrse observando los estilos de los ejecutivos establecidos en una compañía específica. El ejecutivo cuyo estilo de toma de decisiones es diferente del estilo de toma de decisiones de la empresa a menudo tendrá grandes dificultades para que acepten sus decisiones.

El "sereno" o el que evita los problemas

El que evita los problemas busca preservar el statu quo, y actúa para evitar introducir cambios. Este ejecutivo busca mantener las condiciones actuales, ya

aunque esto puede no ser la meta establecida de las decisiones y acciones ejecutivas, puede ser su resultado práctico. Cuando tenga que enfrentar dificultades, ajustará los datos reportados a fin de suavizar o ignorar por completo las dificultades.

Por eso, a menudo se le llama "el sereno". Puede que no reconozca los problemas del entorno y podrá responder con razonamientos que demuestren que los supuestos problemas en verdad no lo son. Parecerá ciego a las dificultades y será la persona más resistente a los cambios, aun cuando éstos sean por el bien de la empresa.

Este individuo, en su deseo de conservar el statu quo y evitar el hacer cambios, dedicará grandes esfuerzos y le dará mucho valor a los estudios de preplaneación intensivos. Éstos presentarán y justificarán los esfuerzos de la empresa diseñados para minimizar el cambio. Evitarán los problemas buenos para mantener una empresa en el mismo curso, y este estilo puede ser el más eficaz para la toma de decisiones en sectores industriales en donde no hay necesidad de cambios.

No obstante, si la empresa es dirigida de manera dinámica, y su medio cambia, será más eficaz un enfoque más activo para la solución de problemas. A este ejecutivo con ese estilo de toma de decisiones se le conoce como "el que resuelve los problemas".

El que resuelve los problemas

El estilo del que resuelve los problemas es el estilo gerencial más común. La mayoría de los ejecutivos esperan confrontar problemas y resolverlos como parte del curso normal de hacer negocios o duda en realizar cambios cuando hay indicios de que son buenos y necesarios. Sin embargo, no se compromete hacer cambios hasta que se ha determinado por medio de la investigación y el análisis científico de datos que los cambios son necesarios.

Se reconoce que el cambio sin necesidad es injustificado, una pérdida de recursos organizacionales. Esos cambios injustificados sirven para fomentar una ilusión de progreso mientras sólo confunden a todos. Como ya vimos en el capítulo anterior, el cambio es más aceptable cuando los afectados por éste comprenden las razones de dichos cambios.

El hombre que resuelve los problemas acepta que las empresas modernas funcionan en condiciones de riesgo e incertidumbre. Esto significa que las empresas a menudo están en un medio turbulento con el imperativo de adaptarse a las circunstancias cambiantes. Las empresas que no pueden adaptarse sufren una declinación, dejan de ser productivas y rentables, y pueden desaparecer finalmente.

Se ha observado que el mercado es implacable con la empresa que no puede cambiar cuando enfrenta la necesidad de hacerlo. El hombre que resuelve los problemas acepta el riesgo y toma decisiones que ayudan a afrontar la incertidumbre. Él enfrenta los problemas cuando surgen y no busca preservar el statu quo a menos que la situación actual sea mejor que cuando se haga cualquier cambio posible.

La única crítica que puede hacerse a este tipo de directivo es que se preocupa por los problemas actuales. Está por lo general en modo reactivo, reacciona a los problemas cuando se presentan. Con frecuencia, se podrían afrontar mejor estos problemas si se hubieran anticipado, cuando eran más pequeños y podrían haberse manejado mejor. Este gerente, rara vez anticipa los problemas pero es muy eficiente al afrontarlos una vez que los conoce.

El que busca problemas

El que busca problemas, como se deduce del nombre, busca de manera activar los problemas e intenta afrontarlos antes de que surjan como dificultades mayores para la empresa. Participa de manera entusiasta en la planeación: creación de

contingencias. No sólo reconoce la necesidad de cambio, sino que cree que la mejor manera de enfrentarlo es anticipándose, y no sólo reaccionando ante las necesidades presentes. Utiliza el análisis de datos, no sólo comprende el presente, sino también proyecta el futuro. Es un campeón corporativo de la investigación y dedicará muchas horas a tratar de comprender las implicaciones de los datos investigados en el futuro de la empresa.

Aunque su preocupación por el futuro de la empresa puede parecer que lo que va a negligencia con respecto a las necesidades y situaciones actuales, cumple una función vital en la planeación del futuro de ella.

3.4 Toma de decisiones en diferentes condiciones.

Condiciones de certidumbre

En condiciones de certidumbre se conocen todas las variables y los resultados de cada acción potencial. Un ejecutivo puede tomar decisiones seguro de que no habrá resultados no anticipados. En este sentido, las decisiones que toma en condiciones de certidumbre son decisiones programadas. Un ejemplo de estas condiciones es la relación entre los productores de televisores y los niveles de inventario de partes. No existe incertidumbre: a mayores niveles en la fabricación, menor el nivel de inventario de partes usadas en la fabricación.

Un ejecutivo que toma la decisión de incrementar la producción conoce el efecto del inventario con exactitud. Como se conocen los resultados antes de tomar decisiones, muchos ejecutivos prefieren tomar decisiones en condiciones de certidumbre. Esto sólo es posible en las situaciones más simples. Es difícil que se conozcan todos los resultados posibles, y los ejecutivos generalmente se encuentran con un grado de riesgo.

Condiciones de riesgo

El riesgo se define como una condición en la que los resultados de cualquier decisión o acción no se conocen en definitiva, pero probablemente caerán dentro de un rango conocido. Se describe el riesgo desde el punto de vista de la probabilidad; esto es, la "probabilidad de un resultado específico es una fracción entre 0 y 1, Y si la probabilidad del resultado específico es 1, se conoce por completo; si la probabilidad es 0 se desconoce por completo".

Como en las condiciones de riesgo la probabilidad no se conoce ni se desconoce por completo, se le describe como una fracción entre dos extremos. Un ejemplo de toma de decisiones en condiciones de riesgo sería introducir el rediseño de un modelo de automóvil en el mercado. Habrá un 0.20 de probabilidad de ventas de 20 000 autos en el primer año; un .50 de probabilidad de 30 000 automóviles vendidos el primer año, y .30 de probabilidad de - - 000 de ventas el primer año.

Como existen datos de ventas pasadas sobre cómo le fue en el mercado al diseño del automóvil en el último año, existe una e para estimar la probabilidad de éxito para el diseño nuevo. Sin embargo, te dos aspectos de esta descripción: 1) aunque los resultados actuales de la decisión de introducir un automóvil nuevo no se conocen, se saben los límites generales de probabilidades posibles, y 2) todas las probabilidades suman 1.

En este ejemplo se supone que tenemos datos pasados y podemos estimar probabilidades de resultados específicos, pero el automóvil nuevo es algo nunca visto antes, un concepto totalmente innovador para el cual no existen tos de venta previos. En este caso, no sería posible estimar probabilidades.

En las situaciones en las cuales no hay estimados de probabilidades confiables los resultados de las decisiones potenciales no son claros o no se conocen, tienen condiciones de incertidumbre.

3.5 Pasos en el proceso de toma de decisiones.

1. **Determinar la necesidad de una decisión** El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
2. **Identificar los criterios de decisión** Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.
3. **Asignar peso a los criterios** Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.
4. **Desarrollar todas las alternativas** Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.
5. **Evaluar las alternativas** Una vez identificadas las alternativas, el analista de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6. **Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones)** Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

La toma de decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

Las cinco características más importantes en la toma de decisiones son:

1. **Efectos** **futuros**

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

2. **Reversibilidad**

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

3. **Impacto**

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado

tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

4. **Calidad**

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

5. **Periodicidad**

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.