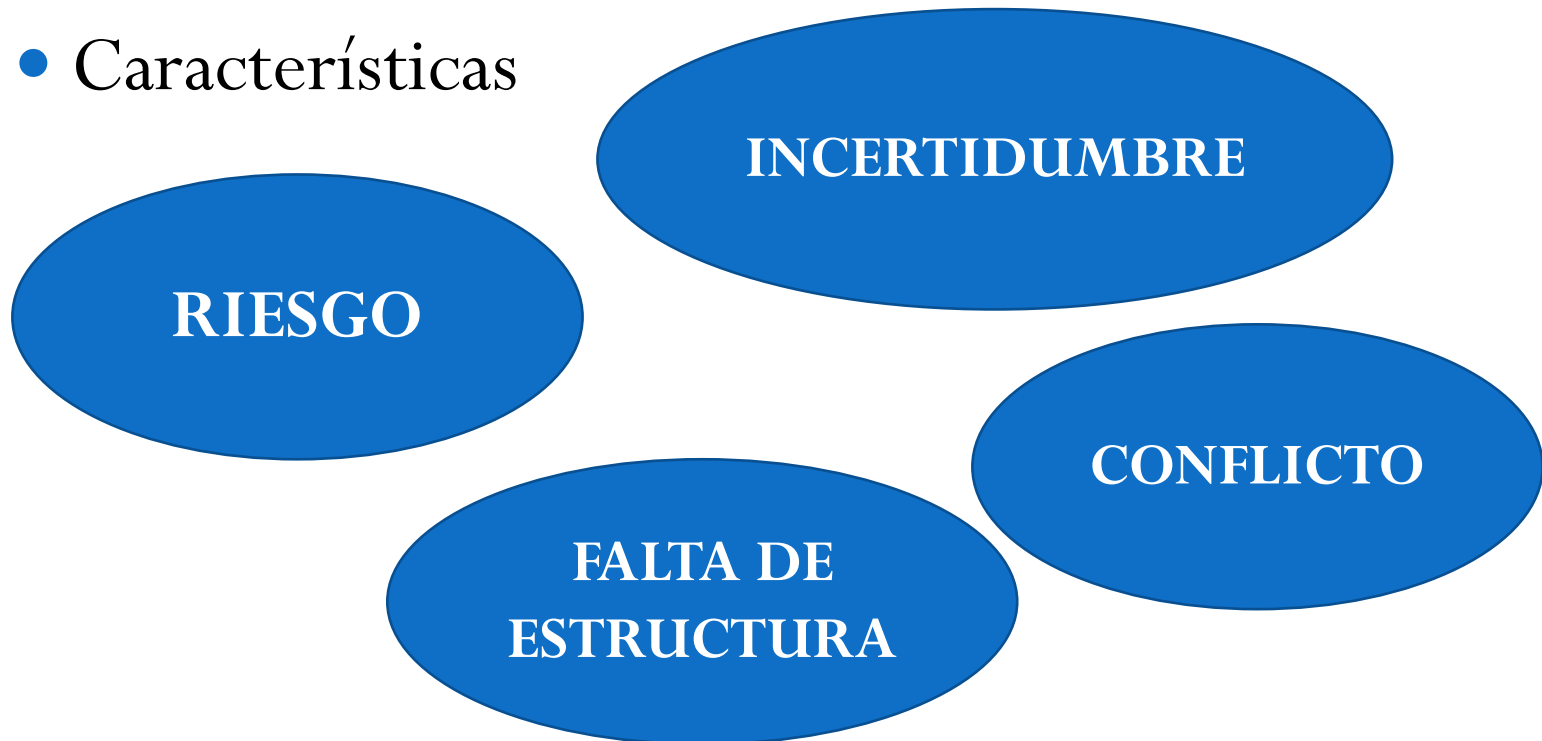


TOMA DE DECISIONES

¿Qué es?

- Proceso en el que una o más personas deben escoger entre dos o más alternativas en una situación.
- Características



Características

- Falta de estructura
 - Los problemas son novedosos y no estructurados. Quien toma la decisión duda sobre su manera de actuar.
 - Decisiones programadas y no programadas



Se elaboraron y tomaron
antes.
Pueden resolverse mediante
reglas, políticas, etc.

Decisiones nuevas,
complejas, no existen
resultados definitivos.

	DECISIONES PROGRAMADAS	DECISIONES NO PROGRAMADAS
PROBLEMA	FRECUENTES, REPETITIVAS, DE RUTINA. MUCHA CERTIDUMBRE ACERCA DE LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO.	NOVEDOSAS, NO ESTRUCTURADAS, CON MUCHA INCERTIDUMBRE ACERCA DE LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO.
PROCEDIMIENTO	DEPENDENCIA DE LAS POLÍTICAS, LAS REGLAS Y LOS PROCEDIMIENTOS DEFINITIVOS	NECESIDAD DE CREATIVIDAD, INTUICIÓN, TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD, SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

Características

- Incertidumbre y riesgo



- CERTEZA → Cuando se conoce toda la información que se necesita y es posible predecir con exactitud las consecuencias de cada acción.



- INCERTIDUMBRE → Implica que no se cuenta con suficiente información para conocer las consecuencias de acciones distintas.



- RIESGO → Cuando se puede calcular la probabilidad de diversas consecuencias, pero no se sabe todavía con seguridad lo que sucederá.

Características

- Conflicto
 - Existe cuando el administrador debe enfrentar presiones provenientes de fuentes distintas, se presenta en dos niveles.

CONFLICTO
PSICOLÓGICO
Cuando diversas
opciones son atractivas
o cuando ninguna lo
es.

CONFLICTO ENTRE
INDIVIDUOS O
GRUPOS

Etapas

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de soluciones alternativas
- Evaluación de las alternativas
- Selección de las alternativas
- Implementación de la decisión
- Evaluación de la decisión



Identificación y diagnóstico del problema

- Reconocer que un problema existe y se debe solucionar.
- Diferencias entre el estado actual y el deseado.
- Comparación:
 - El desempeño pasado
 - El desempeño actual de otras organizaciones
 - El desempeño futuro

Generación de soluciones alternativas

- Se deben generar algunas soluciones alternativas con base en las experiencias pasadas.
- Tipos de soluciones:
 - Preparadas
 - Utilizan ideas que han observado o intentado con anterioridad, o bien siguen el consejo de otros que se han enfrentado a dificultades similares.
 - A la medida
 - Deben diseñarse para problemas específicos

Evaluación de alternativas

- Determinar el valor o la conveniencia de las opciones que se generaron.
- Considerar las diversas consecuencias.
- Planes de contingencia
 - Cursos alternativos de acción que pueden implementarse con base en la manera en que el futuro se desenvuelva.

Selección de alternativas

- Tomar la decisión
- Conceptos a considerar:
 - MAXIMIZAR → Es tomar la mejor decisión posible. La maximización logra las mayores consecuencias positivas posibles y las menos negativas. Se maximizan los resultados
 - SATISFACER → Es elegir la primera alternativa que sea mínimamente aceptable o adecuada; la opción satisface una meta o criterio buscado.
 - OPTIMIZAR → Significa que se alcanza el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Implementación de la decisión

- La alternativa elegida debe ponerse en práctica.
- Las personas que participaron en la toma de decisiones deben ejecutarla o bien delegar la responsabilidad.
- Aspectos a considerar:
 - **COMPRENSIÓN** de la elección y las razones por las que se hizo.
 - **COMPROMISO** con la ejecución exitosa de la decisión

Implementación de la decisión

- Pasos:

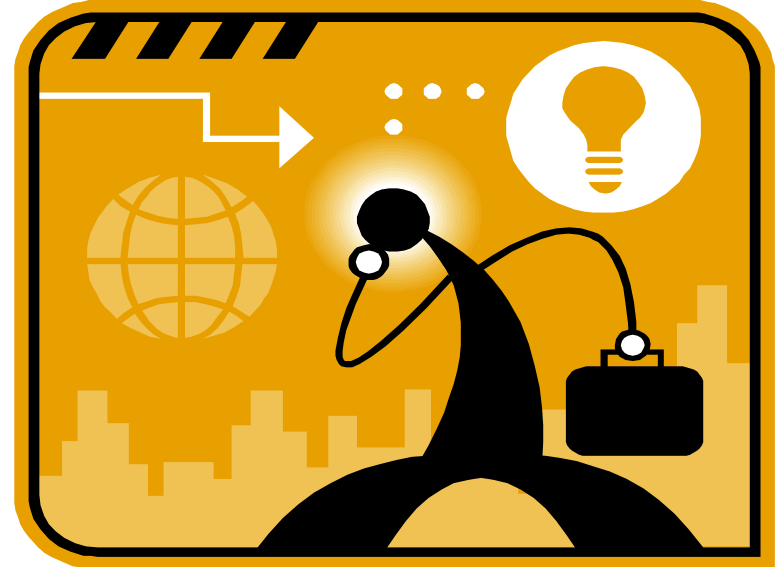
1. Determinar la manera en que las cosas se verán cuando la decisión opere plenamente
2. Ordenar en forma cronológica, los pasos necesarios para llegar a una decisión totalmente operativa
3. Enumerar los recursos y actividades necesarios para poner cada paso en práctica
4. Calcular el tiempo que se requiere para cubrir cada una de las etapas
5. Asignar responsabilidades a individuos específicos respecto de cada una de ellas.

EVALUACIÓN DE LA DECISIÓN

- Recopilar información de cuán correctamente funciona una decisión.
- Útil para la retroalimentación positiva o negativa
 - POSITIVA → Implica que la decisión funciona y debe mantenerse y tal vez aplicarse en otra parte de la organización.
 - NEGATIVA → Refleja un fracaso y significa que 1) la implementación tal vez necesita más tiempo, recursos, esfuerzo o consideraciones; 2) la decisión estaba equivocada.
- Si la decisión es errónea, el proceso se inicia de nuevo, con más información, nuevas sugerencias y planteamientos para eliminar los primeros errores.

Barreras para la toma eficaz de decisiones

- Prejuicios psicológicos
- Presiones de tiempo
- Realidades sociales



REFERENCIA

- Bateman, T. (2005). Administración, un nuevo panorama competitivo. 6^a edición. McGraw Hill. México