

TEMA 3.- LAS DECISIONES

3.1 CONCEPTO DE DECISIÓN

La vida de las organizaciones al igual que de las personas es una cadena ininterrumpida de decisiones, diariamente nos enfrentamos a infinidad de decisiones, aunque en muchas ocasiones lo hagamos de forma inconsciente.

¿Qué entendemos por el término decisión?

Vamos a estudiar el concepto de decisión a través de sus notas explicativas. Estos son 4:

- La decisión es la selección de una acción para enfrentarnos a un problema, por tanto para que podamos hablar de decisión es necesario que exista al menos 2 alternativas de acción.
- La decisión implica la persecución de una meta por lo tanto nuestra decisión estará guiada por la consecución de ciertos objetivos que nos permitan contribuir al logro de nuestra meta.
- La decisión trata de influir en el futuro, es decir, pretende lograr unas consecuencias en un horizonte temporal concreto.
- La decisión implica la implantación de lo acordado mediante el empleo de recursos limitados. Si la decisión no se ejecuta, no solucionará el problema planteado y por lo tanto no estaremos ante una decisión.

Entonces una vez que hemos visto las notas de una decisión podemos definir como; “El proceso conducente a la selección y ejecución de una acción que de respuesta a un problema y permita la consecución de unos objetivos establecidos mediante el empleo de recursos limitados”.

3.2 EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

La decisión no es una acción aislada, sino que implica el desarrollo una serie de pasos o fases que forman lo que se conoce como el proceso de toma de decisiones.

Propondremos las siguientes fases:

1ª fase; es la percepción de la situación o problema.

El proceso de decisiones es impulsado por un acontecimiento que perturba la marcha de un decisor hacia la obtención de sus metas, es decir, es necesario un hecho motivador que puede consistir por ejemplo; en un problema o situación no prevista o en una oportunidad no explotada.

La adecuada percepción del problema o de la situación depende de 4 factores que influirán fuertemente en el resto del proceso. Y estos 4 factores son los siguientes:

- La existencia real del problema, es decir, la diferencia o separación entre una situación actual y otra deseada. Es lo que hace necesario la adopción de una decisión.
- El decisor debe conocer el problema, es decir, no sólo basta con que el problema exista, sino que es necesario que el decisor sea conciente del mismo y pueda emprender acciones precisas. El decisor debe ser conciente de la existencia de un vacío entre la situación actual y la situación deseada.
- El decisor debe estar motivado para reducir la desviación o solucionar el problema, o lo que es lo mismo, el decisor debe querer afrontar el problema, pues de otra forma no se inicia el proceso de toma de decisión.

- El decisor debe tener capacidad para comprometer recursos de todo tipo que sean necesarios para acometer el problema con garantía, si esto no es así, entonces el decisor no puede ejecutar la acción seleccionada.

Estas condiciones son necesarias para que se pueda iniciar con éxito el proceso de toma de decisiones.

El decisor en definitiva, debe tener suficiente información para afrontar el problema.

2ª fase; la definición del problema

Una vez que somos conscientes del problema y que estamos motivados para resolverlo, debemos identificarlo y definirlo de forma más precisa, para ello es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de la información disponible, para poder abarcar todas las características que definen el problema.

A la hora de identificar el problema debemos evitar una serie de peligros que son 3:

- Es la tendencia a definir el problema en términos de una solución propuesta, de tal manera que pasamos a la fase de identificación del problema a la fase de la selección de la solución.
- Es la tendencia a concentrarse en metas estrechas de orden inferior. Las decisiones no pueden ser fines en sí mismas, sino que deben inscribirse en una colaboración con el resto de las partes o subsistemas de la organización.
- Tendencia a diagnosticar el problema según sus síntomas, es decir, tratar de remediar los síntomas y no la causa de las mismas, de esta forma se obtiene soluciones temporales, pero al cabo del tiempo el problema vuelve a plantearse. Este suele conducir a la pérdida de tiempo y agravamiento del problema.

Ejemplo; organismo de la organización pública

Falta contenido trabajo

Falta del trabajo

Control de trabajo

3ª fase; definición criterios de decisión

Antes de plantear las alternativas entre las que vamos a elegir, debemos establecer las perspectivas o bases en las que se va a basar la selección posterior. Es decir, que esta fase consiste en determinar los criterios que vamos a tener en cuenta al valorar las alternativas.

El criterio de decisión puede ser único o múltiple tradicionalmente se establecía un criterio único, a través de una función económica que recogiera la información existente, se buscaban el valor óptimo.

Sin embargo utilizar un criterio múltiple implica crear varias dimensiones que representen las cuestiones más relevantes del problema analizado, y que tenga en cuenta todos los aspectos necesarios para alcanzar una solución suficientemente satisfactoria.

4ª fase; Generación de acciones viables

En esta fase se lleva a cabo, una búsqueda de posibles soluciones al problema, es decir, de acciones viables que permitan llenar el vacío existente entre la situación actual y la deseada. Esta fase es muy importante y requiere contar con bastante información a veces el análisis racional de la información y la aplicación

del proceso de pensamientos lógicos bastan para obtener un número suficiente de alternativas. Otras veces se requiere incorporar niveles de pensamiento intuitivos y por lo tanto recurrir a técnicas de creatividad.

5ª fase; evaluación de las acciones viables

Una vez que hemos establecido las soluciones alternativas, debemos evaluarlas, para poder determinar sus ventajas e inconvenientes, y sus fuerzas y debilidades. A la hora de evaluar las alternativas, podemos aplicar distintas metodologías o bien basarnos en la intuición o bien experiencia o bien tratar de conseguir informaciones más objetivas.

Elegir de una u otra metodología se basa en 3 factores:

- La limitación de recursos del decisor, entendiendo recursos (humanos, financieros, etc...) si no dispone de recursos suficientes no podrá buscar información objetiva ni llevar a cabo un análisis muy exhaustivo. Y por lo tanto la evaluación tendrá que basarse más en la intuición o en la experiencia.
- Es el acceso a la información pertinente. Cuanto más difícil sea acceder a la información más subjetiva será la opinión.
- Tipo de información manejada. Porque los datos cualitativos da lugar a opiniones más subjetivas que los datos cuantitativos.

6ª fase; selección de las acciones viables

En esta etapa se trata de seleccionar la acción que mejor responda a las necesidades que plantea el problema.

Las técnicas de selección que vamos a usar va a depender de factores como la situación, finalidad, el conocimiento del ambiente, etc...

En esta fase por un lado nos encontramos las técnicas cuantitativas clásicas que permiten seleccionar una solución aplicando un algoritmo de resolución, aquí se incluye todos los procedimientos de la investigación operativa.

Por otro lado las técnicas no convencionales de ayudar a la decisión, que actúan como sugeridoras.

7ª fase; implantación y control

De esta fase depende el éxito final en la resolución de un problema, por muy buena que sea la solución elegido si no se lleva a la práctica no tendrá ningún efecto.

Esta fase consiste en ejecutar lo seleccionado, la implantación de la solución, exige adecuar las estructuras organizativas y asignar los medios necesarios para llevar a cabo la acción, una vez que hemos ejecutado la acción debemos comprobar que los resultados alcanzados coinciden con lo previsto y en el caso de que no coincida nos encontraremos de nuevo ante un vacío o entre una situación actual y una deseada con lo que se vuelve a iniciar el proceso de decisión.

3.3 DECISIÓN Y RACIONALIDAD

El término de racionalidad puede ser utilizado en mucho sentidos, tanto en el ámbito técnico como en el práctico. En el ámbito económico y social, el término racional se utiliza para designar de la manera más sencilla y económica de lograr determinados objetivos con el mínimo esfuerzo. Por lo tanto esta relacionado con el concepto de decisión, es decir, el proceso de decisión debe ser racional, sin embargo, existen distintos grados de racionalidad.

La teoría de la decisión clásica, se basaba en la racionalidad absoluta de tal manera que suponía que existía una solución óptima y por lo tanto el proceso de decisión debía conducir a la implantación de la misma. Esto condujo al desarrollo de una gran cantidad de técnicas e instrumentos racionales de decisión. Esta teoría clásica no tenía en cuenta que los modelos son una representación simplificada de la realidad, de tal manera que el modelo racional absoluto o perfecta es incapaz de hacer frente a las situaciones reales, en las que a la hora de decidir, es necesario tener en cuenta multitud de variables, muchas de ellas difíciles de medir. Además normalmente no existe una única solución óptima, sino que deben elegir entre soluciones más o menos satisfactorias. Por ello fue necesario desarrollar un modelo de racionalidad limitada que sirve para representar adecuadamente la realidad.

Las principales diferencias entre ambos modelos:

EN LA RACIONALIDAD PERFECTA.

- Capacidad cognitiva ilimitada del decisor
- Conocimientos de todas las acciones posibles
- Conocimientos numéricos de todas las consecuencias de las acciones
- Evaluación precisa de las consecuencias de las acciones
- Conjunto de preferencias estables y bien ordenadas
- Recursos ilimitados o no influyentes en el proceso
- Búsqueda del mejor resultado posible
- Informa al decisor de que debe hacer

EN LA REALIDAD LIMITADA

- Capacidad mental limitada del decisor
- Conocimiento de un conjunto aceptable de acciones
- Conocimiento aproximado y heterogéneo de las consecuencias
- Evaluación basada en la asunción de imprecisiones y compromisos
- Conjunto de preferencias evolutivo y no asentado
- Limitación temporal y de coste que afecta a la cantidad de la decisión
- Búsqueda de un resultado satisfactorio
- Ayuda al decisor a comprender que pasará si hace algo

3.4 TIPOLOGÍA DE LAS DECISIONES

No todas las decisiones son iguales, sino que existen distintos tipos y criterios de clasificación.

Si toman como criterio de clasificación la voluntariedad distinguimos entre decisiones inconscientes o involuntarias, que son aquellas que se adaptan sin querer, por ejemplo los actos reflejos.

Decisiones conscientes o voluntarias, son las que implican implícitamente los mecanismos conscientes de nuestro cerebro, por ejemplo; entrar en la clase.

Dentro de las conscientes o voluntarias según su importancia distinguimos a su vez entre irrelevantes y relevantes.

- Irrelevantes son aquellas que se toman sin apenas reflexión, no tiene mucha importancia, sus consecuencias tienen poco impacto. (ejemplo: cruzar la calle, comprar una bolsa de pipas...)
- Relevantes son aquellas que consideran de relevancia, debido a que sus consecuencias tienen mayor impacto en el futuro (ejemplo; comprar un coche, aceptar un trabajo...)

Dentro de las relevantes y según del tiempo que disponen para tomar la decisión éstas se clasifican por un lado en decisiones en las que no es posible realizar un estudio detallado a pesar de ser relevantes, ya sea por falta de tiempo o de recursos (ejemplo, decidir que salvamos en un incendio); aquellas decisiones que se tienen periodo de tiempo suficientes para aplicar algún procedimiento racional y sistemático selección (constituyen el objeto de nuestro estudio). Ejemplo; donde invertir el dinero que viene.

Clasificación de las decisiones en función del nivel directivo al que son tomadas;

- **DECISIONES ESTRATEGICAS;** son propias de la alta dirección, y normalmente son de gran importancia para la organización a la que afectan de forma global. Definen objetivos y líneas de acción. Son decisiones de gran alcance, tanto en relación con los recursos implicados como al horizonte que abarcan. Son decisiones singulares, no se vuelven a plantear, y por lo tanto no se pueden estandarizar, donde respuestas a problemas no estructurales que van normalizados, y sus consecuencias pueden ser irreversibles. Requiere grandes dosis de creatividad, imaginación, visión de futuro, etc...

En definitiva habilidades conceptuales. Tratan de diseñar la posición de la organización a largo plazo y en relación con medio en el que actúan.

- **DECISIONES TÁCTICAS;** son tomadas por los niveles intermedios, y tienen un alcance mediano, tanto en relación con el horizonte temporal como en los recursos empleados. Son relativamente frecuentes y repetidas, aunque con ciertas valoraciones, por lo tanto podemos confiar en experiencias previas. Normalmente son decisiones de carácter funcional, es decir, que afectan a algún departamento de la organización.

Suelen estar relacionada con la asignación deficiente de recursos y pueden ser reversibles, aunque esto implique algún coste.

- **OPERATIVAS;** son tomadas por los directivos de primera línea o supervisores, y están directamente relacionadas con el flujo de operaciones de la organización. Son decisiones rutinarias y estandarizables, cotidianas de corto alcance en el tiempo y en recurso. Se refiere a problemas muy específicos de la actividad normal, y los errores se corrigen rápidamente.

SIMON distingue entre:

- **Decisiones programadas;** son aquellas repetitivas y rutinarias ya que se adoptan para encarar problemas, hechos o situaciones familiares. Si ya han ocurrido antes y cuya nueva aparición está prevista, la actividad ha permitido desarrollar un método para manejarlos.
- **Decisiones no programadas;** tienen carácter único, poco repetitivo están poco definidos. Se enfrentan a un problema nuevo, y por lo tanto no existe un método previsto que podemos aplicar.

En estas dos decisiones anteriores, hay que tener 4 aspectos:

- En la realidad no existen decisiones realmente programadas o no programadas, sino que todas las decisiones tienen distinto grado de programación. De tal manera existen un continuo, en cuyo extremo, se encuentra ambos tipos de decisiones.
- En cada tipo de decisión es propio de un tipo de entorno, en este sentido las decisiones programadas están en un entorno estable, mientras que las no programadas en un entorno dinámico.
- A medida que avanzamos en el nivel jerárquico mayor es la proporción de decisiones no programadas.
- Los métodos empleados para afrontar cada tipo de decisión son distintos, en este sentido las decisiones no programadas requieren mayores dosis de intuición creatividad, experiencia, intuición,

métodos de ayudas a la decisión y sistemas expertos. Mientras las programadas se resuelven mediante ámbitos, planes de usos permanentes, y técnicas optimizadas.

Finalmente el tipo de decisión dependerá del problema que tratemos de afrontar y en concreto del grado de estructuración de problema. Según esto distinguimos entre:

- **Problemas estructurados;**

- ♦ Todas las opciones son conocidas, es decir, el decisor conoce ya sea de forma explícita o implícita todas las posibles soluciones al problema.
- ♦ Todas las consecuencias de las acciones son conocidas el decisor tienen la suficiente información, como para poder evaluar con exactitud los resultados que se producirán por la ejecución de cualquiera de las opciones.
- ♦ Las preferencias son claras y constantes, es decir, el decisor puede expresar sus objetivos claramente, así como una jerarquía de prioridades a cubrir, por las preferencias se mantiene inalterables en el periodo de decisión considerable.

- **Problemas no estructurados:**

- ♦ Falta de definición precisa de las acciones.
- ♦ Datos incompletos y equivocados sobre las consecuencias de las acciones.
- ♦ Las preferencias se modifican con el tiempo por la influencia de personas o de grupos.

- **Problemas semiestructuradas:**

Son situaciones en las que no conocemos toda la información, ni esta es totalmente precisa, ni las preferencias del decisor son constantes y coherentes, pero podemos establecer las consecuencias de las acciones de forma completa permitiendo utilizar un procedimiento para su resolución aproximada. Estos problemas intermedios son las situaciones en las que hay que aplicar la metodología y las técnicas de ayuda a la decisión.

Las situaciones estructuradas se resuelven mediante la aplicación de métodos optimizados y los problemas no estructuradas deben ser acometidos mediante la realización de sistemas expertos, por ello se suele hablar de situaciones estructuradas o programadas o de situaciones no estructuradas.

3.5 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Hoy día la toma de decisiones no se hace por una única persona, sino que en muchos casos es necesaria la toma de decisiones compartidas o en grupo. Con este objetivo se han diseñado algunos tipos de grupos de decisión formales.

- **GRUPO INTERACTIVO:**

En el que los miembros trabajan cara a cara, tienen unos objetivos específicos, y la reunión sigue el orden prefijado.

En estos grupos el líder puede plantear un problema determinado y pedir ideas a sus miembros, mediante el intercambio de grupos, llegan a identificarse mejor el problema y se generan y valoran alternativas para su solución.

- **GRUPOS NOMINAL:**

Aplica una técnica que permite la igualdad de oportunidades en la toma de decisiones, evitando que algunos participantes dominen el grupo. La técnica incluye los siguientes pasos.

- ♦ Cada participante escribe sus ideas sobre el problema que se plantea.

- ◆ Cada miembro expone sus ideas que se escriben sobre una pizarra.
- ◆ Se abre un turno de discusión para valorarlas y aclarar los conceptos.
- ◆ Cada miembro del grupo vota en secreto las soluciones preferidas, y se adopta la que alcanza de la mayoría de votos.

• GRUPO DELFOS:

Se utilizan un cuestionario en el que se recaban opiniones de varios expertos;

Sobre un determinado asunto. Después de recibir las respuestas el responsable del grupo prepara un resumen, que se manda a los participantes, para que vuelvan a rellenar un cuestionario, sobre los mismos problemas, sabiendo las opiniones del resto de los miembros, los participantes pueden armonizar mejor sus criterios.

No siempre la toma de decisiones en grupo implica la utilización de un grupo formalmente construido. Cuando los grupos de decisión son informales reciben el nombre de coaliciones; son uniones informales integradas por mandos que se ocupan de un problema específico. Las coaliciones se forman cuando concurren una serie de circunstancias:

- Incertidumbre debida a una información reducida y poca clara.
- Puntos de vistas diversos debido a metas, valores y experiencias desiguales
- Necesidad de coordinar entre varios departamentos afectados.
- Necesidad de consenso y aceptación de la decisión.

Independientemente que sean formales o informales, los grupos de decisión presentan una serie de ventajas e inconvenientes.

VENTAJAS;

- El grupo tiene más posibilidades de identificar un problema y de encontrar más soluciones alternativas.
- Los componentes del grupo asume mejor las decisiones tomadas cuando hay consenso, aumentando el grado de satisfacción.

INCONVENIENTES;

- Suponen un mayor consumo de tiempo.
- Se corren el riesgo de llegar a soluciones de compromiso, que no pueden ser las más adecuadas para la empresa.
- Se puede producir el fenómeno llamado pensamiento grupal, que consiste que en grupo con mucha cohesión que buscan la unanimidad en las decisiones, cualquier opinión que rompan tal unanimidad aunque sea muy realista, es rechazada por los demás.
- La responsabilidad de estas decisiones quedan divididas entre sus miembros.

Organización y Administración de Empresas II	
Tema 03: LAS DECISIONES	
página	8

IMPORTANTE

IMPORTANTE

IMPORTANTE

IMPORTANTE

Tipo Test

-