

TOMA RACIONAL DE DECISIONES

toma de decisiones.

*El problema de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un **problema** específico.*

problema.

Situación que se produce cuando un estado de cosas real difiere del estado de cosas que se desea.

Un **problema** surge cuando el estado **real** de una cosa difiere del estado **deseado** de dicha cosa.

Muchas veces, un problema puede no ser más que una oportunidad disfrazada.

A modo de ejemplo, el **problema** de tener demasiados empleados se podría ver también como una **oportunidad** de reestructuración a través de la cual se ahorren esfuerzos y se mejore la eficiencia.

Las organizaciones (empresas) se enfrentan a muchos problemas y oportunidades.

Detección de problemas.

Factores que ayudan a los administradores tanto a reconocer problemas como oportunidades.

Según William Pounds, la identificación de problemas suele ser informal e intuitiva.

Son cuatro (4) las situaciones que por lo general, indican a un administrador la existencia de posibles problemas.

1) Desviación respecto a la experiencia pasada.

- Este año las ventas no alcanzan el nivel del año anterior.
- Los gastos se han incrementado de manera repentina.
- Ha aumentado la rotación de personal.

Esto quiere decir que se rompe un patrón existente de desempeño en la empresa. Una situación como esta, es una señal de que se ha desarrollado un problema.

2) Desviación respecto al plan.

- Las utilidades son menores que las previstas.
- Un departamento está gastando más de lo presupuestado.
- Un proyecto no se está desarrollando de acuerdo al programa.

Esto quiere decir, que no se están cumpliendo las expectativas o proyecciones de la empresa. Tales hechos, indican que se debe hacer algún tipo de ajuste (al plan o al desarrollo de la actividad).

3) Las personas plantean problemas.

- Los clientes se quejan del retraso en las entregas.
- Los jefes de nivel superior fijan nuevas normas de desempeño para sus sectores.
- Los empleados deciden declararse en conflicto.

Muchas decisiones que los administradores deben tomar diariamente, refieren a problemas presentados por las personas.

4) El desempeño de los competidores.

- Otras empresas desarrollan nuevos procesos, o mejoras en su operativa.
- Los mismos integrantes de la empresa (una empresa con muchas sucursales o plantas de producción), cuando muestran rendimientos diferentes.

Entonces, los administradores deberán HACER ALGO, es decir tomar decisiones.

La detección de problemas no siempre es un proceso sencillo.

Para Sara Kiesler y Lee Sproull, existen tres grandes categorías de obstáculos.

- 1) Asociaciones falsas de acontecimientos.
- 2) Expectativas falsas de hechos.
- 3) Falta de auto – percepción.

Expectativas falsas.

A modo de ejemplo, la creencia de las compañías productoras de macro computadoras en los años 1960 – 1970, en cuanto a que probablemente no existiría un gran demanda de las computadoras personales (las PC).

Identificación de oportunidades.

No siempre es claro si la situación que enfrenta un individuo o grupo (administrador / empresa) presenta un problema o una oportunidad.

oportunidad.

Situación que se produce cuando las circunstancias prevalecientes le ofrecen a una organización la posibilidad de ir más allá de las metas y los objetivos que se habían fijado.

Las oportunidades no aprovechadas crean problemas para las empresas, y a menudo se encuentran oportunidades mientras se explora un problema.

David B. Gleider, un consultor administrativo, ofrece una útil distinción entre los dos términos.

El **problema** lo define como algo que pone en peligro la capacidad de la organización para *alcanzar* sus objetivos, en tanto que una **oportunidad** es algo que brinda la posibilidad de superarlos.

Para Peter Drucker, las oportunidades (y no los problemas) constituyen la clave de éxito organizacional y administrativo.

Plantea que resolver un problema simplemente reestablece la normalidad, pero los resultados “deben provenir del aprovechamiento de las oportunidades”.

En conclusión, podemos decir que la toma de decisiones es una parte importante del trabajo de un administrador, y por tanto se puede deducir la importancia que dicho hecho (tomar decisiones) tiene en el desarrollo del proceso administrativo, a través del cual la empresa busca alcanzar sus objetivos.

.....

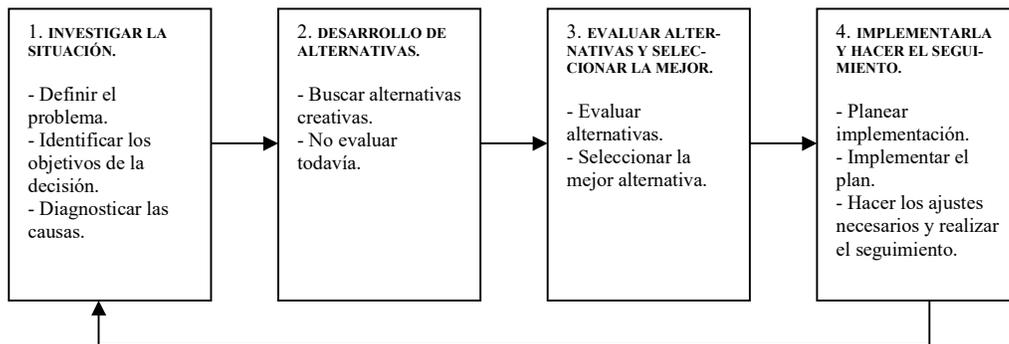
Proceso Toma de Decisiones (modelo racional).

modelo racional de toma de decisiones.

Proceso de cuatro etapas que ayuda a los administradores a ponderar las alternativas que se les presentan y a elegir la que indique las mayores posibilidades de alcanzar el éxito.

Las empresas que ponderan sus opciones y que calculan los niveles adecuados de riesgo, emplean el modelo racional de toma de decisiones.

Modelo.



Fase 1. Investigar la situación.

Una investigación meticulosa presenta tres aspectos: definir el problema, identificar los objetivos de la decisión y diagnosticar las causas.

Definir el problema.

Ante un aumento de renuncias de empleados, habría que considerar si esa situación entorpece el logro de los objetivos organizacionales.

Si los que renuncian son personas que ocupan puestos no críticos (de bajo requerimientos y desempeño), será fácil su sustitución.

En ese caso las renuncias presentarán una oportunidad más que un problema.

Por tanto, lo último que se deberá hacer entonces es ocuparse del “problema” rotación de personal.

Identificar los objetivos de la decisión.

Definido el problema (claridad y precisión), el paso siguiente paso consiste en decidir lo que “constituye una buena solución”.

Todos los problemas tienen varios componentes, y difícilmente se encuentre una solución para cada uno. Es necesario entonces distinguir entre lo “necesario” y “conveniente”.

“Buena solución” es aquella que permite a la empresa alcanzar sus objetivos organizacionales.

Diagnosticar las causas.

Las causas, a diferencia de los síntomas, rara vez son evidentes y los administradores deben recurrir a su intuición para descubrirlas.

Intuición que tendrá como base la experiencia y responsabilidad.

Causa = fuente del problema.

Fase 2. Desarrollo de alternativas.

Con mucha frecuencia, la tentación de aceptar la primera posible alternativa de solución, impide encontrar la mejor solución al problema.

No se debe tomar ninguna decisión importante, hasta tanto no sean desarrolladas varias alternativas.

Una técnica posible para ello, es la **lluvia de ideas** individual o grupal, en la que los participantes proponen soluciones alternativas de manera espontánea.

Lluvia de ideas.

Técnica de toma de decisiones y de resolución de problemas en la que individuos o miembros de grupos intentan mejorar la creatividad a través de la propuesta espontánea de alternativas, sin tomar en cuenta la realidad o la tradición.

Fase 3. Evaluar alternativas y seleccionar la mejor.

Una vez que se han desarrollado una serie de alternativas, evaluarlas significa encontrar respuestas a tres preguntas claves.

¿Es factible esta alternativa?.

¿tiene la organización el dinero y los recursos necesarios para implantar esta alternativa?. ¿la alternativa responde a todas las obligaciones legales y morales de la compañía?. ¿es razonable la alternativa con respecto a la estrategia y políticas de la organización?.

¿Es la alternativa una solución satisfactoria?.

¿responde esta alternativa a los objetivos de la decisión?. ¿cuenta esta alternativa con una adecuada posibilidad de éxito? (suponiendo que se le pueda calcular).

¿Cuáles son las consecuencias posibles para el resto de la organización?.

Una organización es un sistema de partes interrelacionadas y existe entre una variedad de sistemas, se deberá anticipar cómo un cambio en un área determinada afectará a otras áreas.

A modo de ejemplo, la reducción de investigación y desarrollo podría ahorrar dinero en el corto plazo, pero podría asimismo dañar e incluso terminar con la organización, al ser incapaz de desarrollar nuevos productos.

Por último, el administrador selecciona una alternativa con base en la cantidad de tiempo e información que dispone, así como a partir de su juicio imperfecto.

Fase 4. Implementarla y hacer el seguimiento.

Seleccionada la mejor opción disponible, han de hacerse planes para afrontar las exigencias y problemas que pueden aparecer al ser implementada.

Poner en práctica una decisión requiere algo más que dar simplemente las órdenes correspondientes.

Se debe adquirir recursos y asignarse conforme sea necesario. Y por tanto, las acciones que se tomen han de tener seguimiento (control).

.....

Tipos Tomas de Decisiones.

Distintos problemas precisan de diferentes tipos de tomas de decisiones.

Cuestiones sencillas o de rutina, tal como el regreso de mercaderías, se puede manejar por medio de un procedimiento, de una **decisión programada**.

Decisiones de mayor importancia, tal como la ubicación de un local de ventas, precisa de una **decisión no programada**, es decir una solución específica.

La mayoría de las decisiones implican sucesos futuros, por tanto, los administradores deben aprender a analizar la **certeza**, el **riesgo** y la **incertidumbre** (asociados a las acciones a desarrollar).

decisiones programadas.

Soluciones a problemas de rutina, determinadas por reglas, procedimientos o hábitos.

decisiones no programadas.

Soluciones específicas, creadas por medio de un proceso no estructurado con el fin de tratar problemas que no son rutinas.

certeza.

Condición de la toma de decisiones en la que los administradores cuentan con información exacta, medida y confiable acerca del resultado que darían distintas alternativas que se encuentran bajo consideraciones.

riesgo.

Condición para la toma de decisiones en la que los administradores conocen la **probabilidad** de que una alternativa específica lleve al logro de una meta o un resultado deseado.

probabilidad.

Medición estadística de la posibilidad de que un determinado suceso o resultado llegue a ocurrir.

Se produce el **riesgo** siempre que no somos capaces de prever con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la **probabilidad** que tenga para llevarnos a un estado de cosa deseada.

incertidumbre.

Condición de toma de decisiones en la que los administradores se enfrentan a condiciones externas imprevisibles o cuando les falta la información necesaria para el establecimiento de la probabilidad de determinados sucesos.

turbulencia.

Condición de toma de decisiones que tiene lugar cuando los objetivos no están claros o cuando el ambiente cambia con rapidez.

Bajo condiciones de **certeza**, **riesgo** e **incertidumbre**, el objetivo final está siempre claro.

Bajo condiciones de **turbulencia**, incluso el objetivo puede ser poco claro.

La falta de definición de prioridades, la velocidad de cambio del ambiente o la incertidumbre del ambiente, hacen que la turbulencia condicione la toma de decisión.

.....

Toma de Decisiones.

Barreras.

Negligencia.

El administrador opta por no decidir ni intervenir después de observar que las consecuencias de su inacción (no hacer nada), no serán considerables (no reportaran gravedad).

Cambio relajado.

El administrador decide tomar medidas al observar que las consecuencias de una actitud pasiva (no hacer nada) serán graves.

Pero, en vez de analizar la situación, opta por la primera alternativa disponible y que a primera vista no parece implicar un gran riesgo. (Prescinde de un análisis riguroso).

Negligencia defensiva.

El administrador busca una salida al enfrentar un problema y no poder encontrar una buena solución basándose en su experiencia.

Pánico.

El administrador siente la presión no sólo del problema en sí, sino también la del tiempo.

Ello le produce un alto grado de estrés que puede manifestarse en insomnio, irritabilidad, pesadillas y otras formas de agitación. En casos extremos puede aparecer la enfermedad.

Superar barreras.

Establecer prioridades.

Los administradores afrontan numerosos problemas y actividades durante todo el tiempo.

Muchas veces, la cantidad misma de la carga de trabajo resulta abrumadora.

Para no verse sumergido entre negocios y trabajos inconclusos, deberá revisar diariamente las prioridades de su trabajo.

Adquirir información relevante.

Esta información consiste en alternativas potenciales y sus consecuencias.

Proceder en forma metódica y cuidadosa.

Esto es aplicar correctamente el método racional.

Fuente.

Bibliografía.

James A. F. Stoner y R. Edward Freeman. Administración. Quinta edición. Ed. Prentice Hall.

Selección y recopilación.

Prof. Walter Del Real – Licenciado en Gerencia y Administración.