

II. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

El proceso de toma de decisiones de acuerdo a Simon (1977) involucra tres fases principales: inteligencia, diseño, selección y una agregada implementación.

II.1. Inteligencia.

Encontrar el Problema. Empieza con la identificación de las metas y objetivos organizacionales. Los problemas surgen de la insatisfacción resultado de lo que se desea y lo que está (o no está) sucediendo. En esta fase uno pretende encontrar si un problema existe, la existencia de un problema en una organización puede ser apreciada por monitorear y analizar el nivel de productividad de la organización o del departamento, identificando los síntomas del problema, encontrando su magnitud y definiendo el problema. A menudo lo que se describe como un problema (Por ejemplo exceso de costo) puede ser un síntoma de un problema (por ejemplo niveles impropios de inventario). La medida de la productividad como la construcción del modelo, se basan en datos. La colección de datos existentes y la estimación de datos futuros es uno de los pasos más difíciles en el análisis puesto que: Las salidas (o resultado) pueden ocurrir en un prolongado período de tiempo, es necesario usar una entrada subjetiva a estimación de datos. Una vez que la investigación preliminar se completa es posible determinar si un problema existe realmente, dónde se localiza y cuan significativo es (prioridad del problema). Además, la fase de inteligencia puede involucrar otras actividades tales como clasificación, descomposición del problema y determinación del dominio del problema.

Clasificación del problema. Se clasifican en problemas estructurados (algunas veces llamados programas) y en problemas inestructurados. Los procesos estructurados se



Importancia de la Interfaz en los Sistemas de Soporte a la Decisión

refieren a problemas rutinarios y repetitivos para los cuales existen modelos estándares. En un problema estructurado, los procesos para obtener la mejor (o al menos suficiente) solución se conoce. Los objetivos están claramente definidos. Ejemplo de problema estructurado: Determinar mensualmente el flujo de efectivo, horario semanal de empleados, selección de nivel de inventario. En un problema inestructurado son problemas complejos, desarticulados para los cuales no existen soluciones hechas a la medida, nuevos, no recurrentes. Por ejemplo: emprender una investigación compleja y el desarrollo de un proyecto, la reingeniería de una corporación, planear un nuevo servicio a ser ofertado.

Descomposición del problema. Muchos problemas pueden dividirse en subproblemas. Resolver un subproblema más simple puede ayudar a resolver un problema complejo.

Propiedad del Problema. Un problema existe en una organización solamente si la organización tiene la capacidad de resolverlo, si es un factor controlable por la organización. Por ejemplo muchas compañías sienten que tienen un problema porque las tasas de interés son demasiado altas, puesto que las tasas de interés son determinadas en nivel nacional el problema que las compañías enfrentan es como operar en un ambiente en el cual la tasa de interés es alta.

II.2. Fase de Diseño.

Esta fase involucra generar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción. Esto incluye actividades tales como entender el problema y probar soluciones que sean factibles. También en esta fase un modelo de la situación del problema es construido, probado y valuado, estableciéndose principios de selección. Una parte significativa del proceso de construir modelos es generar alternativas.

II.3. Fase de selección.

La fase de selección busca evaluar y recomendar una solución apropiada para el modelo. Una solución es un conjunto de valores específicos para las variables de decisión en una alternativa de selección. Resolver el modelo no es lo mismo que resolver el problema que el modelo representa. La solución del modelo da una solución recomendada al problema. Sólo si esta solución recomendada es implantada exitosamente el problema es considerado resuelto.

II.4. Implementación.

Nada es más difícil de llevar a cabo, ni más incierto de éxito, ni más peligroso de manejar, que la iniciación de un nuevo orden de las cosas. La implementación, es de hecho, la iniciación de un nuevo orden de cosas, la introducción de un cambio. Algunos temas a considerar en esta fase son la resistencia al cambio, el grado de apoyo de los altos directivos y las pruebas de los usuarios. [Turban, 1995]

El proceso de tomar decisiones es hecho por personas, pero puede ser mejorado si es apoyado por computadoras. Las maneras en las cuales dicho apoyo puede ser dado es contemplado en el próximo capítulo.