
I TOMA DE DECISIONES

I.1.- Antecedentes

Ninguna decisión es tan grande, compleja o esencial que no se pueda rehuir.

La palabra decisión suscita en los ejecutivos una variedad de reacciones que puede ir desde "Decisiones es sinónimo de gestión", hasta "¿Qué quiere decir: que cómo tomo yo las decisiones? ¡las tomo y nada más, ese es mi trabajo!": Otras reacciones son bastantes típicas: "¿Cómo es que estas personas que se precian de ser inteligentes no pueden tomar decisiones?" o "no tengo tiempo para entrar en uno de esos modelos largos y complicados que se emplean para tomar decisiones. Yo me veo obligado a tomar decisiones, ¡y he de hacerlo enseguida!". Otras ideas acerca de las decisiones que están muy extendidas, pero no se mencionan con tanta frecuencia: "Él ocupa un alto puesto en la dirección de la empresa, así que debe saber lo que hace".

Sí, es verdad que dirección eficaz es sinónimo de buenas decisiones, ¿Porqué es verdad también que escasean tanto las personas que han dedicado tiempo a aprender los conocimientos necesarios para hacer una elección bien documentada y bien preparada? ¿Porqué son tan raros los cursos superiores acerca de esta materia? ¿Cómo se explica lo poco que se esfuerzan las empresas por formar realmente a los ejecutivos en la técnica de tomar decisiones eficientes?.

Aunque decidir es una parte importante de nuestra vida particular y profesional, lo más normal es que sólo se apoye en lo que el ejecutivo piensa sobre esta materia. Esto ocurre quizás porque los estudios de la calidad de las decisiones han llevado a la conclusión

de que gran parte de las que se toman en los niveles altos de responsabilidad son convencionales, falta de imaginación nada arriesgada.

Una persona que ocupa un alto cargo en una empresa debe saber tomar decisiones adecuadas. Si no, ¿cómo hubiera podido llegar al puesto que ocupa?. Aunque hay un puesto elevado, personas que tienen mucha capacidad para tomar decisiones adecuadas, no se ha de buscar en el mundo de los negocios, del ejército y de la política para descubrir decisiones garrafales.

Para tomar decisiones sólo hace falta buen sentido, y este, o se tiene o no se tiene. Esto puede ser verdad hasta cierto punto, dado que determinadas experiencias vividas a lo largo de la existencia preparan a algunas personas para enfrentarse mejor que otras a determinadas situaciones. Sin embargo, tenemos que preguntarnos qué experiencias causará probablemente la aparición de un “mejor sentido” a la hora de decidir entre varias alternativas críticas.

Para decidir basta sólo con disponer de buena información. Un buen sistema de información contribuye a decidir bien. Es ciertamente más fácil que se tomen decisiones adecuadas cuando la información que se posee es buena. No obstante, aún la mejor información requiere estimación, ponderación y valoración, y éstas presuponen el conocimiento de cómo usar la información en el proceso de adopción de decisiones.
[Deusto, 1992]

I.2.- Definiciones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual la mente humana o racional elige dentro de un conjunto de alternativas cuál es la mejor, utilizando modelos suaves. La

mayoría de las decisiones más cruciales en nuestras vidas las tomamos utilizando modelos informales. Cuando modelamos matemáticamente ese proceso de toma de decisiones utilizamos la “Teoría de Decisión”.

La toma de decisiones es tener la capacidad para dar alternativas de solución a problemas dentro y fuera de la empresa. Tiene que ver con la confianza que nos tenemos a nosotros mismos. Algunos puntos importantes que maneja son:

- Informarnos acerca del problema
- Establecer pros y contras
- Imaginar las repercusiones de cada alternativa
- Utilizar nuestros errores para mejorar nuestra capacidad.

La toma de decisiones es una característica importante en toda organización, ya que esta dependerá de la situación de la organización. [insiste, 1999]

Generalmente la toma de decisiones las hacen los directivos o gerentes de las empresas, las de mayor importancia o que ocasionarán mayor impacto en la misma.

Para poder realizar una decisión correcta debemos contar con la mayor información posible del problema que se quiere resolver, así como también tomar en cuenta las consecuencias que se obtendrían si se toma una decisión incorrecta, y los beneficios que generaría una decisión bien tomada. [Deusto, 1992]

I.3 El Proceso de la Toma de Decisiones

Este proceso es una de las actividades que se realizan con mayor frecuencia en el mundo de los negocios. Lo llevan a cabo todos los niveles de la organización, desde asistentes o auxiliares, hasta los directores generales de las empresas. Además, según el nivel en el cual se tome una decisión será el efecto de ésta. Según Anthony, los tipos de decisiones son: *planeación estratégica, control administrativo y control operacional*.

La planeación estratégica se enfoca en el largo plazo, en el desarrollo de objetivos y en la asignación de recursos para cumplirlos. Un ejemplo de este tipo de decisión es la introducción de un nuevo producto al mercado.

El control administrativo se enfoca en el mediano plazo, al uso de los recursos de la organización. Un ejemplo de este tipo de decisión es el desarrollo de un sistema de información para ejecutivos.

Control operacional está enfocado en los problemas cotidianos, es decir, a corto plazo. Un ejemplo de este tipo de decisión es la colocación de una orden de compra al proveedor.

En todos los casos, existen uno o varios objetivos que se habrán de cumplir considerando un conjunto de restricciones. En general, los sistemas de soporte para las decisiones tienen como propósito fundamental apoyar y facilitar este proceso, a través de la obtención oportuna y confiable de información relevante.

El proceso de la toma de decisiones puede resumirse a través de diferentes pasos o etapas, los cuales suelen presentarse en la forma similar en la mayoría de los casos. En las figuras 1 y 2 se observa el modelo del proceso de la toma de decisiones de Simon y el de Slade, los cuales se explican a continuación.

El modelo de Simon consta de cuatro fases: *inteligencia, diseño, selección e implantación*. En la fase de inteligencia se reconoce que existe un problema para el cual debe tomarse una decisión. En la fase de diseño se generan las alternativas de solución para el problema que se identificó en la fase de inteligencia. En la tercera fase, selección, se valúa cada una de las alternativas que se generaron en la fase de diseño y se selecciona la mejor. La última fase, implantación, consiste en poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada. Este proceso se ilustra en la figura 1.

El modelo de Slade, por su parte, comienza con la identificación del problema para el cual es necesario tomar una decisión: después, se procede a identificar alternativas de solución. Aquí se hace la distinción mencionando los problemas “viejos”. En este caso, existen problemas que se han presentado con anterioridad y las personas que tienen experiencia acumulada eligen las acciones usuales o más comunes. Los problemas “nuevos” pasan al siguiente punto que consiste en la evaluación de alternativas de solución. Después de evaluar las opciones, se elige la que mejor satisfaga los requerimientos de la empresa.

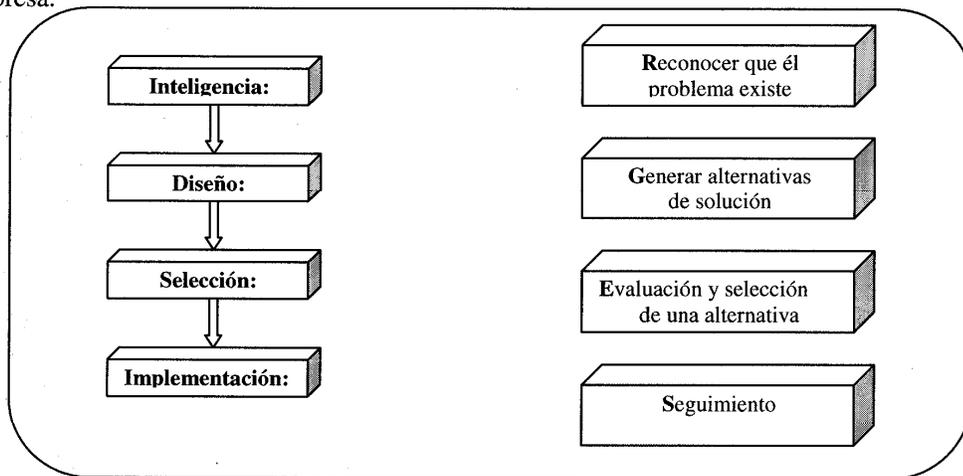


Figura 1: Modelo del Proceso de Toma de Decisiones de Simon

En caso de que no se encuentre una alternativa apropiada, se generan nuevas alternativas hasta que se halle la adecuada o se decida que no existe alternativa factible. Cuando se encuentra la alternativa adecuada se procede a implantarla. Si no existe ninguna, se abandona el problema debido a que no hay solución para él. Este proceso se ilustra en la figura 2.

Una crítica a este modelo es que no necesariamente debe abandonarse el problema cuando no existen alternativas, pues en este caso es necesario utilizar la creatividad para generar nuevas opciones para solucionarlo y ser capaces de volver a evaluarlas.

Como puede observarse, ambos modelos de toma de decisiones son similares, ya que parten del reconocimiento del problema y terminan con la implantación de alternativas de solución que se eligió. Los sistemas de soporte a las decisiones ayudan durante todo el proceso de la toma de decisiones, no solamente para obtener información relevante. En general, la información relevante puede provenir de los sistemas transnacionales y de los sistemas de información externos a la organización.

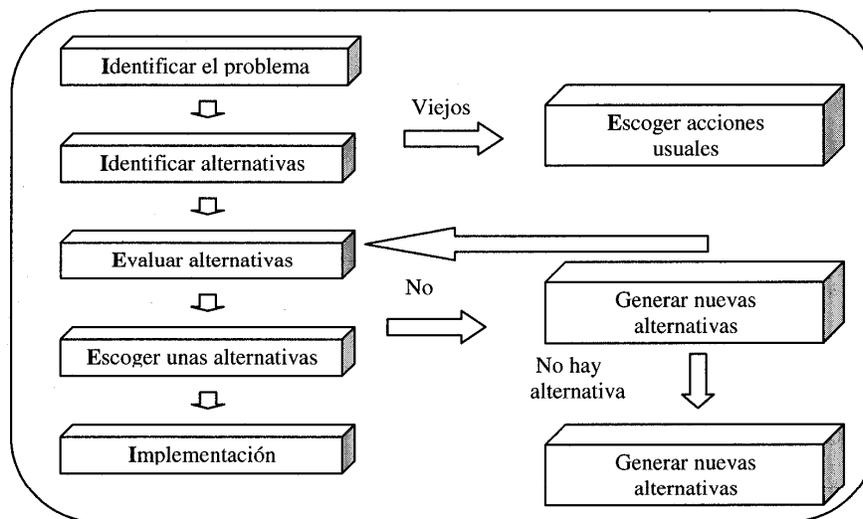


Figura 2: Modelo del Proceso de Toma de Decisiones de Slade

Por otro lado, las decisiones cuyos procesos requieren apoyo de la información pueden clasificarse en dos tipos: repetitivas y no repetitivas.

I.4.- Decisiones Repetitivas

Este tipo de decisiones se toman en niveles organizacionales intermedios y se caracterizan por ser, en cierta medida, predecibles, de tal suerte que se pueden desarrollar de antemano algunos modelos o programas, con el fin de preparar el momento de la toma de decisión. Además, el efecto de estas decisiones (en un horizonte de corto plazo) afecta primordialmente las operaciones cotidianas de la empresa. Algunos autores denominan este concepto como decisiones estructuradas o parcialmente estructuradas, mientras que otros las llaman decisiones programadas.

I.5.- Decisiones no Repetitivas

Esta categoría de decisiones suelen presentarse en los niveles más altos de la organización y se caracterizan por un considerable grado de incertidumbre. Con frecuencia son llamadas decisiones no estructuradas o no programadas, ya que el elemento relevante de las mismas es la imposibilidad de predecir el tipo de escenario de la decisión.

En este tipo de decisiones el ejecutivo o el encargado de tomarlas debe contar con las herramientas necesarias para construir sus modelos de forma ágil, para obtener la información necesaria, por lo que es muy frecuente la utilización de microcomputadoras para el desarrollo de aplicaciones de usuario final. [Cohen y Asín :2000]