


UNIDAD 2

PLANEACIÓN Y CONTROL

TEMA 2: TOMA DE DECISIONES



Toma de decisiones: realidad de la vida diaria



Juan Pablo Sucre Reyes



Toma de decisiones: realidad de la vida diaria

La toma de decisiones implica identificar los problemas, recabar información, considerar alternativas y elegir un curso de acción a partir de las alternativas generadas.

- El Administrador efectivo recurre a competencias gerenciales (acción estratégica, trabajo en equipo, etc.) para tomar decisiones e implementarlas .



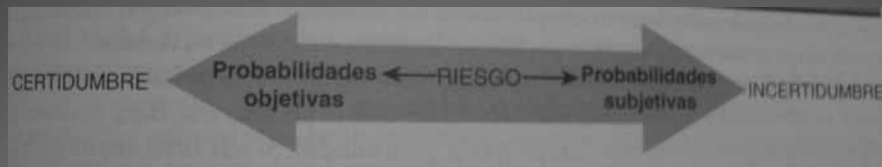
Juan Pablo Sucre Reyes



1. Condiciones para la toma de decisiones

Al tomar decisiones pueden imperar 3 condiciones: la certidumbre, el riesgo, la incertidumbre.

- Si se identifican circunstancias, hechos y efectos las decisiones se hacen con certidumbre. A medida que la información escasea y es ambigua, el riesgo entra en juego, así luego se acude a probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuición o juicios de opinión)



Juan Pablo Sucre Reyes



1. Condiciones para la toma de decisiones: CERTIDUMBRE

Condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución.

- Determina una **DECISIÓN FÁCIL**: Solución con el mejor resultado.
- Es la excepción para administradores (primera línea, equipos de trabajo).



Juan Pablo Sucre Reyes



1. Condiciones para la toma de decisiones: RIESGO

Se puede definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado.

- Riesgo es un daño en potencia, pero no tal.
- $P(x)$ = % de veces que un resultado específico se presentaría si una persona tomara la misma decisión un gran número de veces.



Juan Pablo Sucre Reyes



1. Condiciones para la toma de decisiones: RIESGO

Probabilidad objetiva: posibilidad de que se presente un resultado específico, con fundamento en cifras y hechos innegables.

- Probabilidad subjetiva: posibilidad, fundada en un juicio de opinión personal (intuición, experiencia, personalidad), de un resultado específico en el futuro.
- Solución: Identificación de factores de riesgo (Incluidas incertidumbres)



Juan Pablo Sucre Reyes



1. Condiciones para la toma de decisiones: RIESGO

Algunos factores de riesgo en cualquier organización de B/S:

1. Efectos negativos en las ventas por pérdida de clientes.
2. Acción de la competencia por diversas fuentes.
3. B/S sustitutos +/- perfectos.
4. Vulnerabilidad ante cambios en la oferta por precios de materias primas.
5. Niveles de deuda peligrosos para la salud financiera.



Juan Pablo Sucre Reyes



1. Condiciones para la toma de decisiones: INCERTIDUMBRE

Condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas.

- Muchas veces no puede definirse el problema, ni identificar soluciones y resultados.
- Solución: Intuición, creatividad y toda información posible (altos directivos)



Juan Pablo Sucre Reyes



1. Condiciones para la toma de decisiones: INCERTIDUMBRE

Algunas fuentes de incertidumbre y alto riesgo para las organizaciones: No pueden eliminarse del todo.

- Empresa preparada = menor probabilidad de que ocurran o menor gravedad daños.

<p>CRISIS ECONÓMICAS</p> <p>Recesiones Caídas de la bolsa de valores Adquisiciones hostiles</p>	<p>CRISIS DE INFORMACIÓN</p> <p>Robo de información privada Alteración de registros de la empresa Ataques cibernéticos</p>
<p>CRISIS FÍSICAS</p> <p>Accidentes industriales Falta de suministros Fallas de los productos</p>	<p>CRISIS DE REPUTACIÓN</p> <p>Difamación o correr rumores Alteración dolosa del logotipo</p>
<p>CRISIS DE PERSONAL</p> <p>Huelgas Éxodo de empleados clave Violencia en el centro de trabajo</p>	<p>DESASTRES NATURALES</p> <p>Incendios Inundaciones Terremotos</p>
<p>CRISIS CRIMINALES</p> <p>Robo de dinero o mercancía Productos alterados con dolo Secuestro o toma de rehenes</p>	

Juan Pablo Sucre Reyes



1. Condiciones para la toma de decisiones: INCERTIDUMBRE



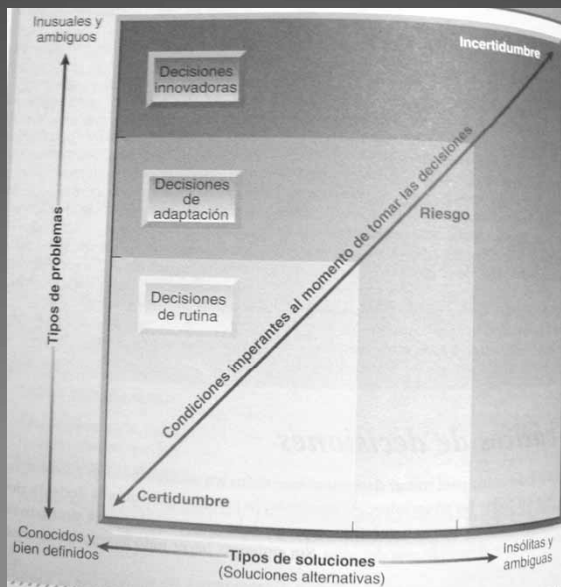
Juan Pablo Sucre Reyes



2. Tipos básicos de decisiones

No existe un método único para toda situación.

El continuo certidumbre – riesgo – incertidumbre son base para los tipos básicos.



Juan Pablo Sucre Reyes



2.1 Tipos de problemas

Van desde "Comunes y bien definidos" hasta "Inusuales y ambiguos".

- Ante escaladas de problemas inusuales y poco tiempo pueden darse: soluciones incompletas, problemas recurrentes y en cascada, urgencia antes que importancia, generación de crisis.



Juan Pablo Sucre Reyes

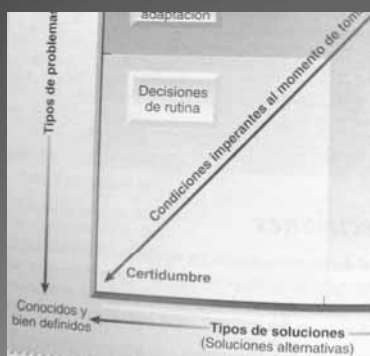


2.2 Tipos de soluciones

Van desde las conocidas y bien definidas hasta las insólitas y ambiguas.

- a) Decisiones de rutina: elecciones que se hacen, ante problemas y soluciones alternativas relativamente comunes y bien definidas (procedimientos de operaciones estándar)

- Pueden formar parte de la cultura de servicio de la organización (normas).



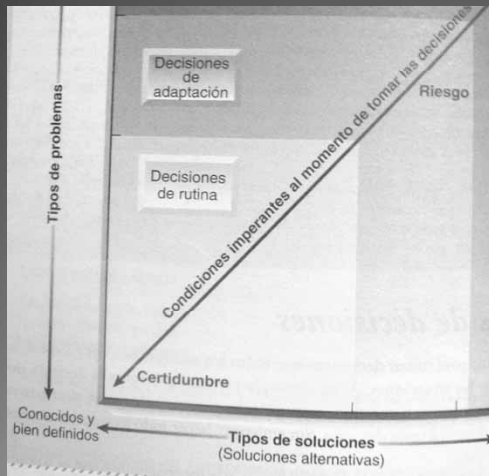
Juan Pablo Sucre Reyes



2.2 Tipos de soluciones

Decisiones de adaptación: elecciones que se hacen, ante una combinación de problemas y soluciones alternativas que se salen un poco de lo habitual.

- Implican modificar y mejorar las prácticas y decisiones de rutina del pasado



Juan Pablo Sucre Reyes



2.2 Tipos de soluciones

- Pueden reflejar: 1. Convergencia; conexiones con el cliente antes contrarias o separadas se ven ahora complementarias.



Juan Pablo Sucre Reyes



2.2 Tipos de soluciones

- Pueden reflejar: 2. Mejora continua: esfuerzo permanente para incrementar niveles de calidad y excelencia de B/S.



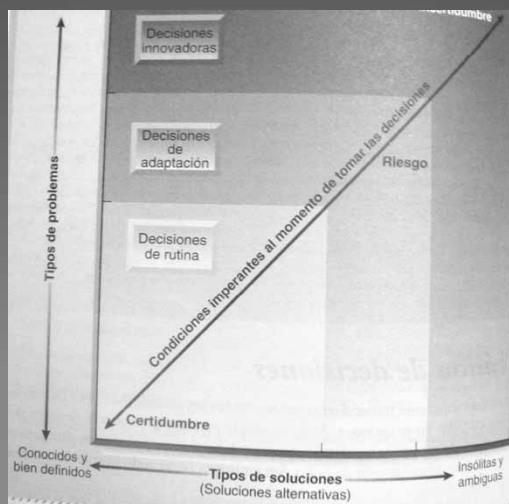
Juan Pablo Sucre Reyes



2.2 Tipos de soluciones

Decisiones innovadoras: elecciones que se hacen en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas.

- 3 formas de innovación: Institucional, tecnológica, administrativa.



Juan Pablo Sucre Reyes



2.2 Tipos de soluciones

Innovadores: transforman expectativas de clientes, modifican bases de competencia, cambian la eficiencia económica de una industria.

- Características: Desafían dogmas y prácticas prevaecientes, detectan cambios de tendencias inadvertidos, viven en el cuerpo de clientes potenciales.



Juan Pablo Sucre Reyes



2.2 Tipos de soluciones: INNOVADORES



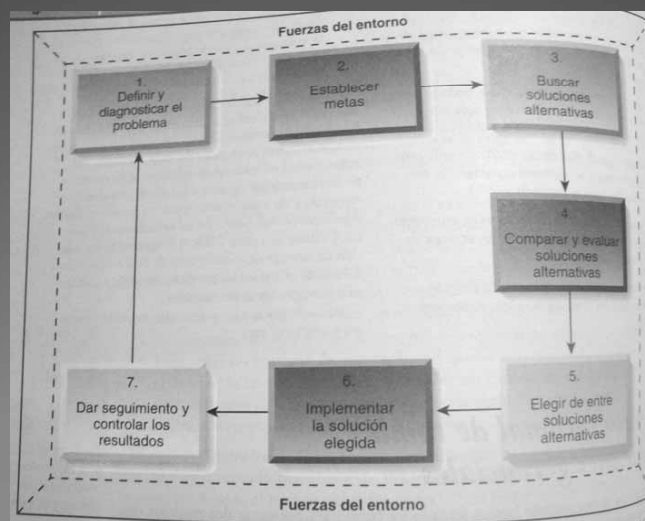
Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo Racional

Conjunto de fases a seguir para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas.

- Decisión racional da por resultado que una meta se logre al máximo.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo Racional

Paso 1 – Definir y diagnosticar el problema: No existe decisión (solución) efectiva sin identificar el problema y sus posibles causas.

- Requiere 3 habilidades: Advertir (factores del entorno externo/interno influyentes), Interpretar (evaluar factores para determinar causas), Incorporar (relacionar interpretaciones de metas actuales o deseadas)
- Técnica básica: preguntas de sondeo.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo Racional

Paso 2 – Establecer metas: Resultados a alcanzar que señalan la dirección a la que deben apuntar decisiones y acciones.

- Metas generales: dan una dirección general para la toma de decisiones en términos cualitativos.
- Metas operativas: Lo que se deberá lograr cuantitativamente, para quién/cuando.
- Jerarquía de metas: nexos formales de las metas de los niveles de la organización.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo Racional

Paso 3 – Buscar soluciones alternativas: para alcanzar una meta (personas/equipos).

- Requiere información adicional, creatividad, consulta a expertos, investigación.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo Racional

Paso 4 – Comparar y evaluar soluciones alternativas: para determinar los resultados esperados y el costo relativo de cada una de ellas.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo Racional

Paso 5 – Elegir de entre soluciones alternativas: tan solo un paso dentro del modelo (decisión final).

- Difícil cuando el problema es muy complejo y ambiguo.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo Racional

Paso 6 – Implementar la solución elegida: La decisión debe ser aceptada y apoyada por las personas encargadas de su implementación (actuación efectiva).

- Si la solución elegida no puede implantarse se debe considerar otra.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo Racional

Paso 7 – Dar seguimiento y controlar los resultados: para aplicar medidas correctivas cuando éstos no son satisfactorios.

- Puede señalar redefinir problema o meta: Retroalimentación del proceso.

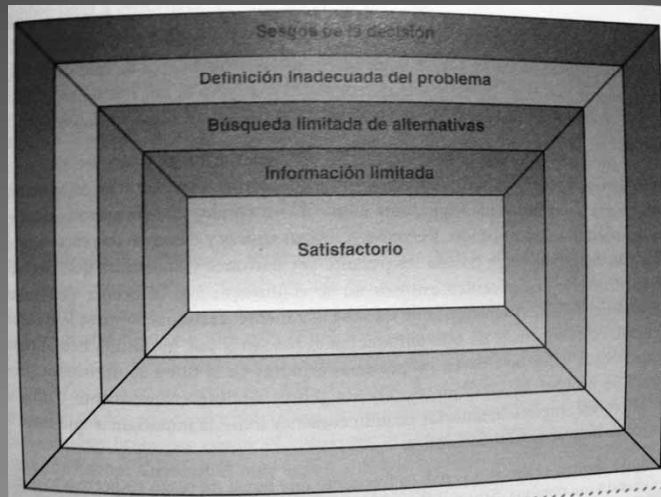


Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo de racionalidad limitada

- Postula que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy poca frente a lo necesario para comportamiento racional objetivo.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo de racionalidad limitada

- a) Sesgos de la decisión: provocan el uso de información inadecuada para decidir (riesgo e incertidumbre). Algunos sesgos son:
- Disponibilidad: sobreestimar frecuencia de un hecho.
 - Percepción selectiva: ver lo que se espera ver.
 - Información concreta: anteponer recuerdos o experiencias.
 - Ley de cifras bajas: falsa representatividad de casos hacen la regla.
 - Falacia del jugador: Esperar algo diferente ante casos repetidos.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. El proceso racional de toma de decisiones gerenciales: Modelo de racionalidad limitada

- b) Búsqueda limitada de alternativas: investigación no exhaustiva de metas o soluciones alternativas.
- c) Información limitada: Falta de información relevante o su incorrecta interpretación.
- d) Satisfactorio: Seleccionar una meta o solución alternativa aceptable, en lugar de buscar más "la mejor".



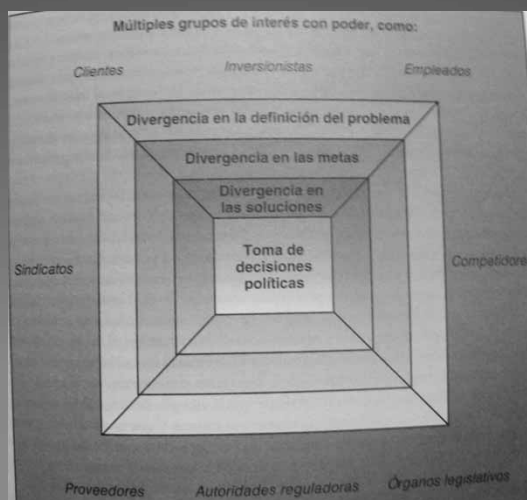
Juan Pablo Sucre Reyes



4. El proceso de toma de decisiones gerenciales políticas

El efectuado en términos de los intereses personales y las metas de los grupos de interés poderosos.

- Poder: capacidad para controlar/influir en: 1) definición del problema, 2) elección de metas, 3) consideración de soluciones alternativas, 4) selección de alternativa, 5) éxito y acciones de la organización.



Juan Pablo Sucre Reyes



4. El proceso de toma de decisiones gerenciales políticas



Juan Pablo Sucre Reyes



GRACIAS POR SU ATENCIÓN.....



Juan Pablo Sucre Reyes