

Tema 4. Bases para la toma de decisiones

Introducción



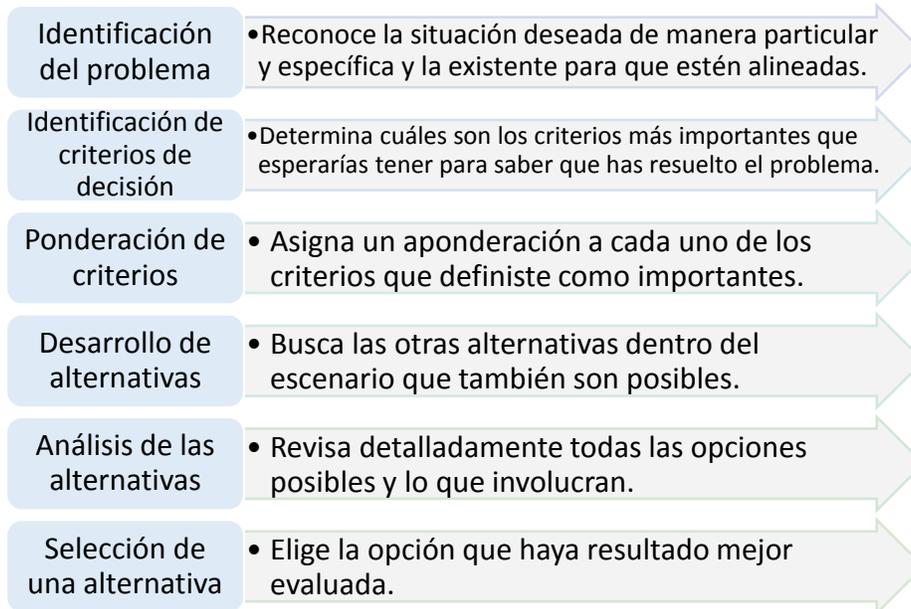
Symantec es una empresa global con sede en Estados Unidos que opera en más de 40 países. Se especializa en proporcionar soluciones informáticas tales como compiladores, programas antivirus, mensajería instantánea, etc. En reacción al *boom* de los ataques virales en Internet compró 13 compañías especializadas en sistemas de alerta temprana para proteger desde buzones de correo electrónico hasta intranet; especialistas en detección de intrusos y en productos “*fireball*”. Esta fue una decisión que implicó millones de dólares. ¿Piensas que fue una decisión racional?, ¿cuál fue el proceso de decisión que siguieron para llevar a cabo esta inversión?

En este tema aprenderemos sobre el proceso de toma de decisiones, los enfoques que los gerentes pueden utilizar para decidir, los tipos de decisiones y las condiciones que se pueden dar para este proceso.

Subtema 1. Proceso de toma de decisiones

Una de las actividades principales de los gerentes es la toma de decisiones; sin embargo no siempre se puede tener la respuesta inmediata a todas las situaciones que se presenten dentro la empresa ya que algunas decisiones pueden ser tomadas con poca información previa (por ejemplo, cuántas cajas de hojas comprar) mientras que para otras decisiones es necesario contar con mucha información (por ejemplo, el realizar una *joint-venture* con una empresa local en un país extranjero). En la siguiente figura se presentan de manera general las etapas del proceso de toma de decisiones:

Etapas del proceso de toma de decisiones



Aquí tienes un ejemplo simple pero común, pues se trata de una decisión que todos hemos tomado o tomaremos: la adquisición de un automóvil.

Una gerente que trabaja en una empresa de alimentos. En los últimos años ha gastado 6,000 dólares en reparaciones para su automóvil, su motor se ha descompuesto y no tiene acceso a transporte público conveniente.

La identificación del problema se presenta a continuación:

Identificación de un problema	El motor de tu auto viejo se ha averiado.																																															
Definir los criterios de decisión	<p>Los factores que son más relevantes para la gerente son los siguientes: Criterios de decisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio • Comodidad interior • Durabilidad • Frecuencia de reparaciones • Desempeño • Manejo <p>A cada criterio se le da un peso. Se recomienda asignar 10 al más importante y puntajes menores a los criterios menos importantes. El precio es el más importante, mientras que el desempeño y el manejo son los menos importantes.</p> <table border="1" data-bbox="662 848 1369 1115"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Prioridad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Comodidad</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Durabilidad</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Frecuencia de reparaciones</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Desempeño</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Manejo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>								Criterio	Prioridad	Precio	10	Comodidad	8	Durabilidad	5	Frecuencia de reparaciones	5	Desempeño	3	Manejo	1																										
Criterio	Prioridad																																															
Precio	10																																															
Comodidad	8																																															
Durabilidad	5																																															
Frecuencia de reparaciones	5																																															
Desempeño	3																																															
Manejo	1																																															
Evaluación de alternativas	<table border="1" data-bbox="475 1566 1585 1835"> <thead> <tr> <th>Alternativas</th> <th>Precio</th> <th>Comodidad interior</th> <th>Durabilidad</th> <th>Frecuencia de reparaciones</th> <th>Desempeño</th> <th>Manejo</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jeep Compass</td> <td>2</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Ford Focus</td> <td>9</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Hyundai Elantra</td> <td>8</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>4</td> <td>6</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Ford Fiesta</td> <td>9</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>38</td> </tr> </tbody> </table>								Alternativas	Precio	Comodidad interior	Durabilidad	Frecuencia de reparaciones	Desempeño	Manejo	Total	Jeep Compass	2	10	8	7	5	5	37	Ford Focus	9	6	5	6	8	6	40	Hyundai Elantra	8	5	6	6	4	6	35	Ford Fiesta	9	5	6	7	6	5	38
Alternativas	Precio	Comodidad interior	Durabilidad	Frecuencia de reparaciones	Desempeño	Manejo	Total																																									
Jeep Compass	2	10	8	7	5	5	37																																									
Ford Focus	9	6	5	6	8	6	40																																									
Hyundai Elantra	8	5	6	6	4	6	35																																									
Ford Fiesta	9	5	6	7	6	5	38																																									

Innovación con propósito de vida.

Volkswagen Golf	5	6	9	10	7	7	44
Toyota Prius	10	5	6	4	3	3	31
Mazda 3 MT	4	8	7	6	8	9	42
Kia Soul	7	6	8	6	5	6	38
BMW 335	9	7	6	4	4	7	37
Nissan Cube	5	8	5	4	10	10	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
Honda Fit	8	6	6	5	7	8	40

Para la **evaluación de alternativas** se siguen dos pasos, el **primero** se presenta en esta tabla en donde la gerente eligió 13 autos y luego evaluó cada uno (sus fuerzas y debilidades) en función de los criterios establecidos anteriormente. Continuando con la escala del 1 al 10 en el que 10 es lo mejor calificó cada una de las alternativas. Algunas son muy fáciles, por ejemplo en el caso del precio, el Ford Fiesta es el más barato, por lo que obtuvo un 10. Esta tabla solo muestra la evaluación de las alternativas en función de los criterios, **no** refleja el puntaje de prioridad otorgado en el paso 3.

Como **segundo paso para la evaluación de alternativas**, la gerente consideró, ahora sí, los pesos que asignó a los criterios y los multiplicó por el peso que dio a cada alternativa. Por ejemplo, el Jeep Compass calificó con 195, que es la suma de la multiplicación de cada peso de criterio por el peso que la gerente le asignó al manejarlo e informarse sobre él. La suma de estos puntajes de prioridad representa la evaluación de cada alternativa con respecto a los criterios y puntajes establecidos.

Alternativas	Precio (10)	Comodidad interior (8)	Durabilidad (5)	Frecuencia de reparaciones (5)	Desempeño (3)	Manejo (1)	Total
Jeep Compass	2 20	10 80	8 40	7 35	5 15	5 5	195
Ford Focus	9 90	6 48	5 25	6 30	8 24	6 6	223
Hyundai Elantra	8 80	5 40	6 30	6 30	4 12	6 6	198
Ford Fiesta	9 90	5 40	6 30	7 35	6 18	5 5	218
Volkswagen Golf	5 50	6 48	9 45	10 50	7 21	7 7	221
Toyota Prius	10 100	5 40	6 30	4 20	3 9	3 3	202
Mazda 3 MT	4 40	8 64	7 35	6 30	8 24	9 9	202
Kia Soul	7 70	6 48	8 40	6 30	5 15	6 6	209

BMW 335	9	90	7	56	6	4	20	4	12	7	215
Nissan Cube	5	50	8	64	5	4	20	10	30	10	199
Toyota Camry	6	60	5	40	10	10	50	6	18	6	224
Honda Fit	8	80	6	48	6	5	25	7	21	8	212

¿Cuál es la mejor opción? La que obtenga el puntaje más alto. En este caso del ejemplo del auto, sería El Toyota Camry.
Los siguientes pasos están relacionados con la implementación. De nada serviría todo el análisis si al final la gerente decide no comprar auto o comprar otro. La decisión se puede ver afectada por factores adicionales. Una vez que ha sido tomada e implementada es importante valorar la decisión para verificar si el problema quedó resuelto, es decir, que la gerente tenga un auto que la transporte considerando los criterios que para ella son más importantes.

Proceso de toma de decisiones. Ejemplo adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

Subtema 2. Enfoques que los gerentes pueden utilizar para la toma de decisiones

La toma de decisiones es una realidad dentro y fuera de las organizaciones; la mayor parte de ellas es rutinaria, por ejemplo, decidimos qué comeremos, cómo vestiremos; nada complicado; de la misma forma los gerentes también toman decisiones rutinarias, por ejemplo, qué información debe de incluir la minuta de la junta del día siguiente; quiénes estarán presentes en la próxima reunión de directivos. Hay decisiones que implican un poco más de trabajo.

Los gerentes son “tomadores de decisiones” (Robbins, et al. 2013); sin embargo este es un proceso que requiere el procesamiento de información desde los antecedentes para definir el problema hasta toda la información de cada una de las alternativas. Dependiendo del tipo de problema será el tipo de decisión y el enfoque que se considerará.

Los problemas pueden ser **problemas estructurados**, por ejemplo, un proveedor que no entrega a tiempo los insumos o un cliente que desea devolver un producto descompuesto; estos problemas pueden resolverse a través del enfoque del modelo racional, pues las alternativas son pocas y bien identificadas. En el caso de **problemas no estructurados**, los cuales son nuevos, ambiguos o inusuales se puede utilizar el

Innovación con propósito de vida.

enfoco de racionalidad limitada o el de la intuición; por ejemplo la apertura de un nuevo mercado, fusionar dos departamentos, contratar al diseñador del nuevo edificio que estamos construyendo o tomar la decisión sobre una nueva tecnología de información.

En el **modelo racional** “los gerentes eligen de manera lógica y consistente para maximizar el valor...el **gerente racional** es totalmente objetivo y lógico”, Robbins, et al. (2013).



El **modelo de racionalidad limitada** acepta que como los problemas no siempre están acotados, la información a considerar para su resolución puede ser demasiada para ser procesada con las limitantes de tiempo (que siempre hay). Es por esto que el gerente racional se ve “limitado” por su capacidad para considerar todos los factores y entonces busca satisfacer en lugar de maximizar. Por ejemplo, una compañía de bebidas carbonatadas está buscando aumentar su línea de productos; entre los muchos factores del ambiente que tiene que considerar para tomar decisiones están los participantes de la industria, las restricciones gubernamentales, la economía, situaciones de gustos y preferencias del

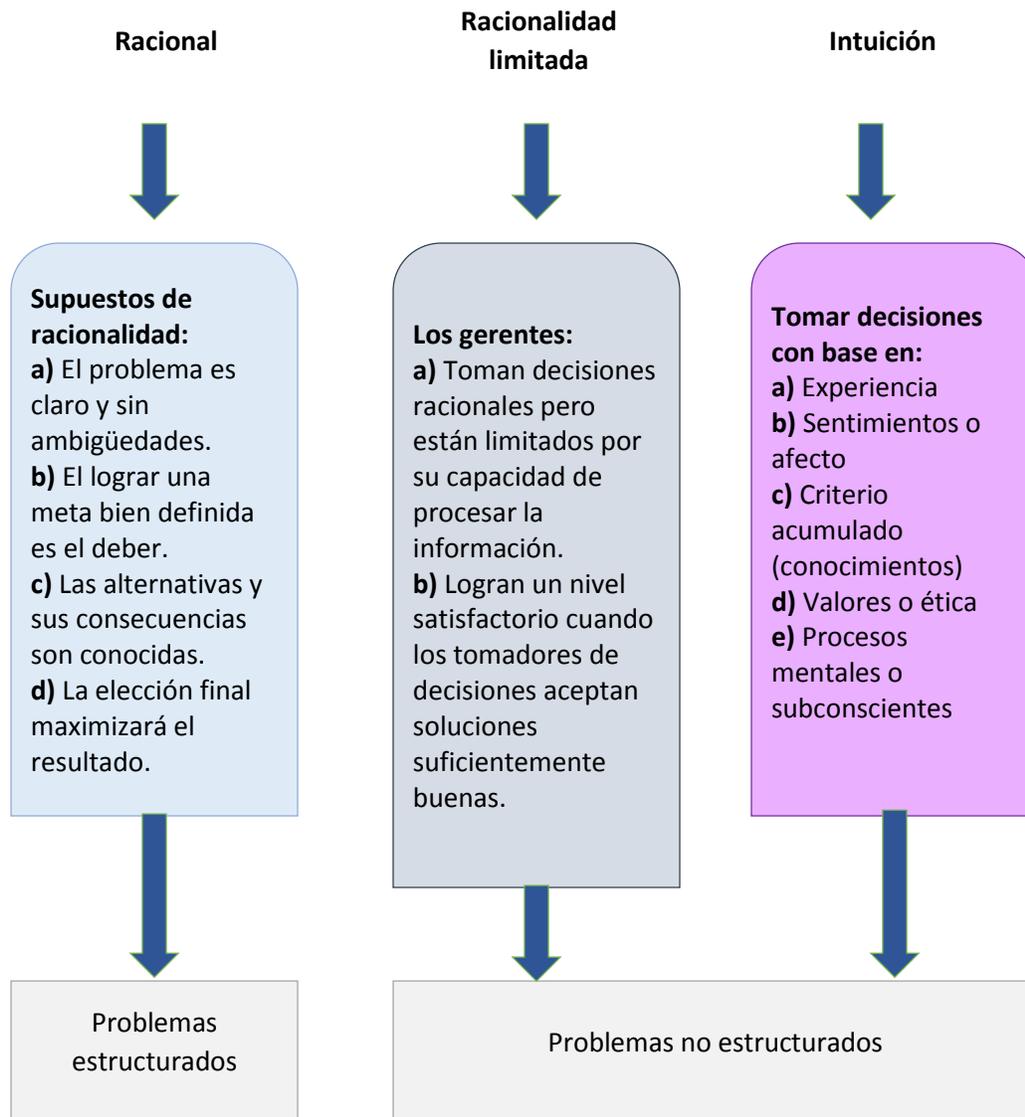
mercado, recursos financieros, tecnología requerida para el cambio, etc.; seguramente optará por una solución en la que se involucre uno o dos productos nuevos y poco a poco irá incrementando la línea. Esto satisface el criterio de “aumentar la línea de productos” aunque no necesariamente sería la maximización del mismo.

Un último enfoque que puede complementar estos dos modelos es el de la **toma intuitiva de decisiones**. Según una encuesta la respuesta a la pregunta: ¿qué tan común es la toma intuitiva de decisiones? más de la mitad de los ejecutivos respondieron que utilizaban la intuición con más frecuencia que el análisis formal para dirigir sus empresas, Robbins et al. (2013).

Los gerentes utilizan experiencia, conocimientos, sentimientos y percepción de la realidad para complementar su análisis y afectar sus decisiones.

A continuación resumimos los **tres enfoques que los gerentes utilizan para tomar decisiones**:

Enfoques de los gerentes para tomar decisiones



Innovación con propósito de vida.

Lo importante es tomar una decisión, como bien menciona Keller (2014): “una persona que toma miles de decisiones erróneas está mejor que una que nunca las toma. ¿Por qué? Porque esta persona ha descartado miles de cosas que no funcionan para ella.

Está más preparada para avanzar hacia el éxito que una que lleva cuatro días analizando presentaciones de PowerPoint”.

Subtema 3. Tipos y condiciones para la toma de decisiones

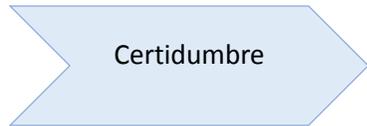
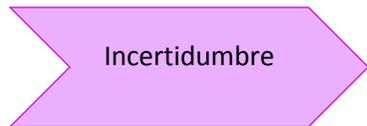
Dentro de las empresas y del proceso de toma de decisiones es necesario considerar que las decisiones pueden ser programadas (periódicas o esperadas) o no programadas (inesperadas o espontáneas) de acuerdo con el nivel de la persona, lo que requiera la actividad o situación que se presente.

Las **decisiones programadas** son aquellas para las que ya existe una metodología para su solución; los problemas son estructurados y no se tiene que invertir tanto tiempo en el proceso de toma de decisiones. Un ejemplo puede ser cuando un gerente tiene que salir de viaje para acudir a una junta en otra ciudad. Ya está establecido quién comprará el boleto de avión, a qué agencia de viajes, qué características tendrá (primera clase o turista); la contratación del taxi y por supuesto quién lo pagará. No hay mayor complicación.

En el caso de las **decisiones no programadas** están directamente relacionadas con los problemas no estructurados y son decisiones únicas, con una solución a su justa medida; por ejemplo, liquidar una división o incursionar en otro país; aquí sí se tendrá que seguir el proceso formal de toma de decisiones.

Las **condiciones para la toma de decisiones** son de acuerdo con Robbins et al. (2013), certidumbre, riesgo e incertidumbre; a continuación se explican:

Condiciones para la toma de decisiones

	El gerente puede tomar decisiones precisas porque el resultado de cada alternativa se conoce
	El tomador de decisiones es capaz de estimar la probabilidad de obtener ciertos resultados.
	El gerente no cuenta con la certidumbre ni con estimaciones de probabilidad razonables.

Condiciones para la toma de decisiones. Adaptado de Robbins, et al. (2013).



Además en el proceso de toma de decisiones influye en gran manera el **estilo** que tenga la persona que toma la decisión, según Robbins, et al. (2013) existen:

- **Estilo de pensamiento lineal**
Prefiere tomar en cuenta datos externos y hechos para procesarlos de manera racional y lógica siendo esto lo que va a guiar sus decisiones y acciones.
- **Estilo de pensamiento no lineal**
Prefiere fuentes de información internas (cómo la sensación e intuición personal) y las procesa de la misma manera.

Es imposible determinar que algún estilo sea mejor que el otro ya que depende mucho de la organización saber cuál sería el más recomendable a utilizar y aun así, depende sobre todo de la persona que toma la decisión.

Tomar decisiones es parte de la vida de todos; al despertar por la mañana decidimos si nos levantaremos o no; ¿cómo me vestiré? ¿qué zapatos combinan mejor? ¿iré a trabajar o no?, ¿qué desayunaré? ¿me voy por la ruta A o por la ruta B? ¿respetaré mi agenda o no? De igual manera sucede con las organizaciones; toda actividad dentro y para ella está basada en este concepto. Es por esto que es muy importante tener un conocimiento certero al respecto.

En el siguiente tema aprenderemos sobre el cambio organizacional y cómo fomentar la innovación.

¡Quiero más!

Para conocer sobre **proceso de toma de decisiones** te invitamos a ver este video titulado “**Proceso de toma de decisiones**” en:

<http://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ>

Para aprender más sobre la **toma de decisiones** te recomendamos leer el artículo: “**Una mala decisión es mejor que ninguna**” en:

<http://www.soyentrepreneur.com/26790-una-mala-decision-es-mejor-que-ninguna.html>

Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer la “**Teoría de la Decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones**” en: <http://www.temoa.info/node/693231>

Mi Reflexión

Como hemos visto en este tema, la toma de decisiones es vital para el desarrollo de las actividades del gerente efectivo. Tomar una decisión implica la identificación de un problema y a partir de ahí generar todo un proceso en el que ya estamos tomando decisiones.

Una vez que tenemos el problema identificado decidimos sobre los criterios y les damos un peso, luego seleccionamos una serie de alternativas y otra vez les damos un peso; las revisamos y trabajamos con ellas, etc... hasta que llegamos a la solución final. Simplemente el hecho de llevar a cabo un proceso de toma de decisión ya es estar tomando decisiones.

¿Has alguna vez llevado a cabo este proceso de forma puntual y formal?, ¿estás de acuerdo en que a veces es la intuición la que te da la mejor respuesta?, ¿es cierto que no hay decisiones buenas o malas?

Bibliografía

Keller, K. (15 de abril de 2014). *Una mala decisión es mejor que ninguna*. SoyEntrepreneur Magazine. Recuperado de la base de datos: Infolatina.

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.