

Tema 20

La Toma De Decisiones

La intuición y la decisión

El hombre de empresa va introduciendo de manera progresiva el análisis científico en sus procesos decisorios. No supone un abandono de la intuición y el juicio subjetivo, sino que, por el contrario, se procura completar y objetivizar éstos con planteamientos de carácter más objetivo y cuantificado.

El arte de tomar decisiones

Para **Barnard**: el arte de tomar decisiones consiste en no decidir cuestiones que no son en este momento pertinentes, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas y en no tomar decisiones que otros deben tomar.

Para **Boetinger**: arte es la imposición de un enfoque, la visión de un todo acerca de muchas partes diferentes, de tal manera que se crea una representación de la visión; arte es una imposición de orden en el caos.

Según **Starr**: la teoría de decisiones es un enfoque analítico y objetivo que utiliza propiedades normativas de los modelos de decisión para indicar qué alternativa debe usarse. La teoría de la decisión da una base por la que cualquier problema puede ser representado de un modo abstracto o generalizado.

La existencia de varios niveles en la empresa con distintos tipos de decisión lleva a la distinción de decisiones estratégicas o políticas a nivel superior, decisiones tácticas o administrativas a un nivel intermedio y decisiones operativas a un nivel inferior.

Para **Ansoff** las clases de decisiones son:

- a) **Estratégicas**: fines y objetivos, estrategia de diversificación, expansión, crecimiento, etc.
- b) **Administrativas**: flujos de trabajo, sistemas de distribución, adquisición y desarrollo de recursos, financiación, equipo, etc.
- c) **Operativas**: niveles de operación, de inventario, almacenes, etc.

Define **Ansoff**: proceso logístico es el que trata la transformación de varios recursos (hombres, materiales, dinero e información) en productos o servicios.

La estructura de las decisiones

La toma de una decisión puede concebirse como una simple elección entre dos o más alternativas. Todo proceso de decisión supone una elección, pero no toda elección supone una decisión.

Para que exista una situación de decisión, es preciso que exista una situación de ambigüedad, en otro caso, se trataría de un puro proceso mecánico.

Objetivos: son los que nos permiten seleccionar la información relevante, elegir el modelo más adecuado y tomar la decisión concreta.

Tanto los objetivos como la solución de estos suponen un acuerdo y subordinación a los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos deben concentrarse en unas líneas de acción que, a su vez se descomponen en dos niveles:

- **Estrategias**: es la ordenación de aquellos factores que están bajo el control del ente decisor y se configuran mediante la atribución de una atención especial a una necesidad específica.

La eficacia de las distintas estrategias nos viene determinada por la contribución que las decisiones que de ellas se derivan (decisiones estratégicas), aportan a los objetivos generales del sistema.

Se refieren al *dónde*, *cuándo* y *con qué*.

- **Tácticas**: indican la forma concreta de llevar a cabo una acción.

Deben ser medidas por su eficiencia; la cual vendrá determinada por el estudio de las actividades requeridas para llevar a cabo una acción táctica.

Se refieren al *cómo*.

Suboptimización: consiste en la optimización de una táctica sin prestar atención a la eficacia estratégica de la solución. Esta táctica de buscar subóptimos debe de combinarse con un posterior intento de conseguir un conjunto óptimo.

Esto sucede si en un problema concreto, la multiplicidad de objetivos lleva a que no existe ninguna alternativa o línea de acción que optimice todos ellos.

Alternativas: o posibilidades son las distintas líneas de acción posibles. Se deducen a partir de la información existente y en base a los objetivos perseguidos.

Se suele recurrir a la enumeración de todas las posibles alternativas (se usan técnicas como el *Brain-Storning* o los *Skull-Sessions*).

Estado de la naturaleza: es el medio en el cual tiene lugar la decisión; este factor es incontrolable por el ente decisor. Tipos:

- **Certidumbre:** es cuando se sabe perfectamente cómo ha de comportarse el medio.
- **Riesgo:** es cuando se conoce la probabilidad de que exista un estado u otro en la naturaleza.
- **Incertidumbre:** es cuando se conocen los diferentes estados de la naturaleza. Que pueden darse pero se desconocen totalmente las probabilidades de ocurra uno u otro estado.

Modelos: son una abstracción de la realidad. Sirven para mostrarnos la relación entre causas y efectos, entre objetivos perseguidos y limitaciones al logro de los mismos.

James L. Riggs los clasifica como:

- **Modelos Físicos:** son representaciones reales, a determinada escala, de un objeto o situación real, en los que se han reflejado algunas características de un objeto o situación existente.
- **Modelos Esquemáticos:** son representaciones mediante gráficos, esquemas o diagramas de una determinada realidad.
- **Modelos Matemáticos:** son las ecuaciones y formulas matemáticas en las que se reflejan problemas económicos.

Resultado: es la consecuencia de haber elegido una u otra alternativa y su interacción con el estado de la naturaleza correspondiente.