

# Importancia de conocer la información necesaria para la toma de decisiones

## INTRODUCCION

La Toma de Decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.



Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar

más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

Este trabajo tiene como finalidad dar a conocer los aspectos de importancia sobre la toma de decisión y como influyen los mismos a nivel administrativo.

## **CONOCER LA INFORMACION MÁS IMPORTANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es el proceso a través del cuál se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados.

La toma de Decisiones es una de las tantas tareas del ejecutivo. Habitualmente absorbe una pequeña parte de su tiempo, no obstante es una tarea específica. Unicamente los ejecutivos toman decisiones, por lo tanto, todo ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones

### **1. SUS CARACTERÍSTICAS**

Las características más importantes en la toma de decisiones son:

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

### **2. RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES**

Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las

alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

Es raro que las personas logren una racionalidad completa, en particular en la administración como en la ingeniería.

En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, las decisiones tienen que operara para el futuro. Es difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; esto es cierto cuando en especial la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no se ha hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas e incluso con las técnicas analíticas y las computadoras masa modernas disponibles.

Ej.: las decisiones gerenciales se toman con el deseo de “resolver” en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los gerentes sí intentan tomara las mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo al tamaño y la naturaleza de los riesgos involucrados.

### 3. EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Una vez encontrada la alternativa a apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirán mejor al logro de la meta. Hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- **Factores Cuantitativos.** Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.
- **Factores Cualitativos.** Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya se cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

### 4. TIPOS DE DECISIONES

Los tipos de desiciones son los siguientes:

- **Individuales:** Se dan cuando el problema es bastante fácil de resolver y se realiza con absoluta independenciam, se da a nivel personal y se soluciona con la experiencia.
- **Gerenciales:** Son las que se dan en niveles altos (niveles ejecutivos), para ello se ha de buscar orientación, asesorías, etc.
- **Programables:** Son tomadas de acuerdo con algún hábito, regla, procedimiento es parte de un plan establecido, comúnmente basado en datos estadísticos de carácter repetitivo. Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos, unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de

justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

- **En condiciones de Certidumbre:** Son aquellas que se tomaran con certeza de lo que sucederá. La situación es predecible, para la toma de decisión se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas.
- **En condiciones de Incertidumbre:** Son aquellas que se tomaran cuando no exista certeza de lo que sucederá. La situación es impredecible, para la toma de decisión es común utilizar las técnicas cuantitativas.
- **En condiciones de riesgo:** Aquí se conocen las restricciones y existe información incompleta pero objetiva y confiable, se da cuando dos o mas factores que afectan el logro de los objetivos especificados son relevantes comúnmente para la toma de decisión se aplican técnicas cuantitativas.
- **Rutinarias:** Se toman a diario, son de carácter repetitivo, se dan en el nivel operativo y para elegir las se común usar técnicas cualitativas.
- **De emergencia:** Se da ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- **Operativas:** Se generan en niveles operativos, se encuentran establecidas en las políticas y los manuales, son procesos específicos de la organización y se aplican mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.

## 5. ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES

Las etapas que conforman el proceso de la toma de decisiones:

- **Identificación de la necesidad de tomar una decisión.** El primer paso en la toma de decisiones consiste en identificar la necesidad de tomar una decisión, es decir, consiste en reconocer que es necesario tomar una decisión. Generalmente, la necesidad de tomar una decisión surge como consecuencia de un problema u oportunidad que se presenta. En esta etapa debemos definir claramente el problema u oportunidad, o cualquiera que sea la necesidad de tomar la decisión. Asimismo, debemos asegurarnos de que realmente es necesario tomar una decisión, y de que somos nosotros a quien nos compete tomarla, o si existe la posibilidad de poder delegarla.
- **Identificación de criterios de decision.** Una vez que hemos identificado la necesidad de tomar una decisión, pasamos a identificar los criterios que vamos a tomar en cuenta al momento de evaluar las diferentes alternativas de decisión propuestas.
- **Asignación de peso a los criterios.** Una vez que hemos identificado los criterios de decisión que vamos a tomar en cuenta para evaluar las alternativas de decisión, pasamos a valorar o ponderar dichos criterios de acuerdo a la importancia que le vamos a dar al momento de tomar la decisión.
- **Desarrollo de alternativas.** En esta etapa hacemos una lista con las diferentes alternativas de decisión que hayamos propuesto. Para hallar alternativas de decisión podemos proponerlas nosotros mismos en base a nuestros conocimientos o experiencia, acudir a diversas fuentes de información tales como Internet, consultar con los trabajadores de la empresa, hacer una lluvia de ideas, etc. Mientras más importante sea la decisión a tomar, mayor tiempo debemos tomarnos para desarrollar las

alternativas, mayores alternativas buscaremos, y mayor información recabaremos de éstas.

- **Análisis de alternativas.** Una vez que contamos con una lista de alternativas de decisión, pasamos a evaluar cada una de ellas, asignándole calificaciones con respecto a cada criterio determinado.
- **Selección de alternativas.** Una vez que hemos asignado las calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, y hallado la calificación total de cada una, pasamos a seleccionar aquella que tenga la mayor calificación total.
- **Implementación de la alternativa.** Una vez seleccionada una alternativa, es decir, tomada una decisión, pasamos a implementarla, es decir, ponerla en práctica, lo cual incluye comunicarla a todas las personas afectadas, y buscar el compromiso de éstas para aplicarla.
- **Evaluación de la eficacia de la decisión.** Y, finalmente, una vez puesta en práctica la decisión, evaluamos los resultados. Si los resultados no son los esperados, podemos optar por tomarnos un poco más de tiempo, o aceptar que definitivamente la decisión tomada no fue la acertada, e iniciar nuevamente el proceso de la toma de decisiones.

## 6. ELEMENTOS EN EL PROCESO DE DECISIONES

Toda decisión viene motivada en origen por la existencia de un problema que se ha detectado y que se pretende solucionar. Decidir consiste en la elección de una posible solución entre varios recursos de acción alternativos. Por tanto, no se puede hablar de toma de decisiones ante una situación problemática para lo que no existe más que una alternativa. Cuando existe una solución posible del problema, no hay capacidad de elección y por tanto, no hay decisión.

Aun en el caso de contar con varias alternativas posibles, para poder hablar de decisión es necesario que el decisor esté capacitado y dispuesto a dedicar cierto tiempo y recursos a analizar el problema y sus posibles soluciones.

La toma de decisiones está basada en cinco elementos básicos:

- **Información:** Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.
- **Conocimientos:** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.
- **Experiencia:** Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas

más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

- **Análisis:** No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.
- **Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio

## 7. LA TOMA DE DECISIONES Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son:

- **La Planeación:** Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión" ¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo? ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo? ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo? ¿Cuán altas deben ser las metas individuales?
- **Organización:** Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización ¿Cuánta centralización debe existir en la organización? ¿Cómo deben diseñarse los puestos? ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante? ¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?
- **Dirección:** Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja? ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada? ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador? ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?
- **Control:** Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas? ¿Cómo deben controlarse estas actividades? ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño? ¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

## 8. SABER ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN

Antes de tomar una decisión debemos:

- Definir las restricciones y limitaciones.
- Saber la relación costo beneficio, rendimientos esperados u otros.
- Saber cuando se utilizan métodos cuantitativos y cuando los cualitativos.
- Conocer los factores internos formales (cultura organizacional, políticas internas, estructura, etc.) y los factores internos informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.)

- Conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales)

## 9. BARRERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores.

Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos. ¿Porqué la gente no participa automáticamente en esos procesos racionales? Resulta más sencillo descuidarlos o ejecutarlos en forma inadecuada. Quizás el problema no se haya definido bien, o las metas no se hayan identificado con precisión. Quizás no se generen suficientes soluciones, o quizás se les evalúe en forma incompleta. Es posible que se haga una elección que satisfaga y no que maximice.

La implementación pudo ser planeada o ejecutada, o quizás, el monitoreo fue inadecuado o inexistente. Además de que las decisiones son influidas por:

- **Prejuicios psicológicos:** A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.
- **Ilusión de control:** es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.
- **Los efectos de perspectiva:** se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.
- **En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro.** Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización. Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los déficits presupuestarios gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura urbana decadente.
- **Presiones de tiempo:** en el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo ¿Cómo pueden los

gerentes tomar decisiones con rapidez?

## 10. LIMITANTES PARA QUIENES TOMAN DECISIONES

Las organizaciones, o más precisamente, las personas que toman las decisiones importantes, no pueden hacer lo que desean. Se enfrentan a distintas limitantes: financieras, legales, de mercado, humanas y organizaciones, que inhiben algunas acciones. Los mercados de capital o de productos pueden hacer imposible la creación de una empresa nueva cuando ésta es costosa. Las restricciones legales pueden obstaculizar las actividades de negocios internacionales en las que puede participar una empresa.

Los sindicatos pueden derrotar con éxito un contrato que haya propuesto la dirección, los contratos pueden evitar determinadas acciones gerenciales y los gerentes y los inversionistas pueden bloquear un intento de posesión. Suponga que cuenta con una gran idea que proporcionará un servicio revolucionario para los clientes de un banco. No podrá ponerla en práctica de inmediato. Tendrá que venderla a las personas que pueden darle el visto bueno y también a los que le ayudarán a llevar a cabo el proyecto. Puede comenzar por convencer a su jefe. Luego su jefe y usted tendrán que enfrentar a un vicepresidente y probablemente tengan que posteriormente venderle la idea al presidente.

En todas las etapas se deben oír las opiniones y sugerencias de las personas e incluso tal vez deba considerar incluirlas al concepto de su idea original. Al fin y al cabo, su propuesta debe ser aceptada y satisfacer a todos.

## 11. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

Es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.



- Evaluaciones alternativas en términos de la meta deseada.

## **CONCLUSION**

Las decisiones nacen cuando el ser humano tiene la oportunidad de decidir y de cuestionarse ante lo que debe hacer en cada momento de su vida y este proceso de toma de decisiones es muy importante en la juventud ya que es la época en la que se inician muchos de los proyectos que afectarán el futuro.

Es necesario considerar que un error en la toma de decisiones es la confusión que existe entre necesidad y deseo, dos elementos con los que los analistas se enfrentan diariamente y deben aprender a distinguir.

Para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando aspectos como la planeación y el proceso, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que se siente en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS:**

**HALL RICHARD H.**, Organizaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.

**MOODY PAUL E.**, Toma de decisiones gerenciales. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

**TERRY & FRANKLIN**, Principios de Administración. Editorial Pañazo S.R.L., Caracas, Venezuela.

### **SITIOS WEBS:**

- [www.monografias.com /trabajos13/ltomadec.html](http://www.monografias.com/trabajos13/ltomadec.html)
- [www.buscatuportal.com/articulos/iso\\_9001\\_indice.html](http://www.buscatuportal.com/articulos/iso_9001_indice.html)
- [www.monografias.com/trabajos82/elementos-y-etapas-proceso-decisiones/elementos-y-etapas-proceso-decisiones2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos82/elementos-y-etapas-proceso-decisiones/elementos-y-etapas-proceso-decisiones2.shtml)
- [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/indice.html](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/indice.html)
- [www.monografias.com /trabajos12/cansa.html](http://www.monografias.com/trabajos12/cansa.html)
- [www.aulafacil.com/trabequipo/lecc-15.htm](http://www.aulafacil.com/trabequipo/lecc-15.htm)

