

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

TESINA

TOMA DE DECISIONES EN LA ALTA DIRECCION

Jiménez Becerril Gabriela

Martínez Salas Marisol

Romero Alpizar Verónica

U. A. M. IZTAPALAPA

Director de tesina:

Prof. Miguel Angel Rosado Chauwet

1993

Lic
Administración

CSH

162 6-X-94

INDICE

Pag.

INTRODUCCION..... 4

CAPITULO I

LA DIRECCION

144262

Conceptos generales..... 7
Principios de la Dirección..... 7
Etapas de la Dirección..... 10
La Dirección y el proceso administrativo..... 11
La Dirección como proceso dinámico..... 13
Papel de la Toma de Decisiones en el proceso administrativo..... 14
Concepto de la función directiva..... 14
Evolución de la función directiva..... 16
Tecnificación de la función directiva..... 18

CAPITULO II

LA FUNCION DIRECTIVA

La toma de decisiones como función específica y determinante
en la actividad directiva..... 22
Definición de Toma de Decisiones razonadas y efectivas..... 22
Importancia y trascendencia en la función directiva..... 23
Como tomar mejores decisiones..... 25
Tipos de decisiones..... 26
Procesos..... 31
Situaciones que se presentan en la Toma de Decisiones..... 36
Como llegar a la efectividad a traves de la Toma de Decisiones..... 36

CAPITULO III

TOMA DE DECISIONES

Definición de Toma de Decisiones..... 41

	Pag.
La Toma de Decisiones en la Administración.....	43
El arte de Tomar de Decisiones.....	45
Técnicas para la Toma de Decisiones.....	47
a) Investigación de operaciones.....	48
b) Arboles de Decisiones.....	50
c) Simulación.....	50
d) Teoría de las probabilidades.....	50
e) Teoría de los Juegos.....	50
f) Teoría de Colas o de Línea de espera.....	51
g) Programación lineal.....	51
h) Teoría de los servomecanismos.....	51
i) Montecarlo.....	51
j) Teoría de la preferencia.....	52
k) Análisis de riesgo.....	52

**CAPITULO IV
METODOLOGIA**

Planteamiento del problema.....	54
Hipótesis.....	54
Sujetos.....	54
Instrumento.....	56
Análisis.....	62
CONCLUSIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	66
BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA.....	68
ANEXOS.....	70

INTRODUCCION

La Dirección es una de las etapas más importantes dentro del proceso administrativo ya que en ella se cristalizan los objetivos de planeación, organización e integración, es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

El Director juega un papel muy importante dentro de la Dirección y por supuesto dentro de la organización, pues es el encargado de encastrarla hacia conseguir los mejores resultados a través de su actuación, es por este motivo que las empresas prestan gran atención ante la selección de su personal directivo que debe ser experimentado, capaz, eficiente y totalmente instruido en el área que va a dirigir.

La Toma de Decisiones es una de las principales características de la Dirección debido a que es en este nivel en donde se eligen las mejores acciones para el bienestar de la organización. Existen tres factores determinantes para tomar una decisión efectiva: Cómo se tomó la decisión, Con qué y Con quiénes. De la manera en que se respondan a estas interrogantes dependerá la efectividad de la decisión.

Actualmente en México, con la apertura comercial y la globalización de las economías es necesario que toda empresa sea competitiva, tenga una buena posición en el mercado y funcione adecuadamente en todos sus aspectos; esto se relaciona íntimamente con la actuación que tenga el alto directivo ante la Toma de Decisiones.

Por lo anterior, realizamos la presente investigación en una empresa comercializadora de productos alimenticios líder en el mercado, considerando interesante estudiar su proceso para la Toma de Decisiones que la ha llevado a ser una empresa de éxito.

2

En este documento se cubren los aspectos de mayor importancia para la Dirección y la relación que esta parte del proceso administrativo guarda con las otras fases y más aún con la Toma de Decisiones. Asimismo se tratan puntos básicos y fundamentales para poder comprender los aspectos directivos.

Se habla de la importancia trascendental que tiene la Toma de Decisiones razonada y efectiva en la función directiva, como tomar mejores decisiones y los diferentes procesos para llevarlo a cabo, así como las diversas técnicas que existen hoy en día y que son de gran utilidad para el Directivo y son elemento clave para su actuación.

CAPITULO I

LA DIRECCION

Conceptos generales

Principios de la Dirección

Etapas de la Dirección

La Dirección y el proceso administrativo

La Dirección como proceso dinámico

*Paapel de la Toma de Decisiones en el
proceso administrativo*

Concepto de la Función Directiva

Evolución de la Función Directiva

Tecnificación de la Función Directiva

CONCEPTOS GENERALES

La dirección ha sido definida de varias formas y por muchos autores, a continuación se destacaran las más sobresalientes.

"Una buena definición de la dirección dice que consiste en la función de conducir e inspeccionar a los subordinados"(Reyes,1990).

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección" la que "consiste para cada jefe , obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".(Koontz,O'Donell,1984).

La dirección ha diferencia de otras funciones trata los problemas humanos que se presentan en toda organización y es además una etapa del proceso administrativo la cual esta íntimamente ligada a la toma de decisiones.

Se puede definir a la dirección como la función que consiste en coordinar, vigilar y asegurar la interrelacion eficiente de los recursos humanos, materiales y técnicos en congruencia con las estrategias y planes operativos mediante la toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

Como todo proceso organizativo, la Dirección tiene bases y principios en los cuales tiene que apoyarse ya que resultan de vital importancia para el funcionamiento óptimo de la organización.

a) *Principio de la Coordinación de Intereses*

"El logro del fin común se hara más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los inidividuales, de quienes participan en la búsqueda de áquel"(Reyes,1990).

En otras palabras, este principio nos indica que cuando el administrador logra que todos persigan el interés común conducirá a los integrantes de la organización a obtener de mejor forma sus intereses individuales, teniendo como resultado una mayor eficiencia en la realización de las actividades de toda la organización.

b) *Principio de impersonalidad de mando*

"La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda"(Reyes,1990).

Tanto el jefe como subordinados deben estar conscientes de que el trabajo desarrollado, surge de las necesidades de la empresa; que si el dirigente emite órdenes es sólo en virtud de las necesidades de cumplir con los objetivos de la misma y por tanto la autoridad emana de esta y no de su arbitrio; de ahí la importancia de impersonalizar las ordenes.

c) *Principio de la Vía Jerarquica*

"Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos' y jamás slatarlos sin razón y nunca en forma constante"(Reyes,1990).

Cuando esto se presenta trae como consecuencia los siguientes efectos:

1. Daño al prestigio y la moral de los jefes intermedios.
2. Deterioro de la autoridad.
3. Desconcierto de los subordinados.
4. Duplicidad de mando.

Por otra parte si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedios, debe respetarlos.

Cuando un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlas por los jefes intermedios debe explicar la razón que le llevo a tomar tal medida y debe notificarlo de inmediato para así evitar la duplicidad de mando.

Ahora bien, cuando sucede lo anterior debe estar bajo las siguientes circunstancias:

- * Que la orden emitida sea de importancia, que merezca que los canales establecidos puedan romperse
- * Que lo anterior no ocurra en forma constante porque nos llevaría a pensar que los jefes inferiores no son necesarios o que no tienen la suficiente preparación para ejercer el puesto.
- * Y por último, que preferentemente cuando se emita la orden, el jefe intermedio este presente, dando la explicación de la importancia de ésta justificando así el rompimiento de la vía jerárquica.

d) Principio de la Resolución de Conflictos

"Debe procurarse aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones que sean ventajosas para ambas partes"(Reyes, 1990).

Por lo tanto el conflicto se dice que es un obstáculo a la coordinación. Atrasar su solución es dejar un elemento a ésta, por ello podemos decir que es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aún cuando la solución que se tome no sea satisfactoria para todos.

e) Principio del Aprovechamiento del Conflicto

"Debe procurarse aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones que sean ventajosas para ambas partes" (Reyes, 1990).

Para este efecto podemos dividir la forma de resolver conflictos en tres partes:

- * Por dominación.- Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que desea, con base en la pérdida correspondiente de la otra parte.
- * Por compromiso o conciliación.- Cuando ambas partes solucionan su conflicto, cediendo cada una parte de sus pretensiones.
- * Por integración o coordinación.- Cuando ambas partes logran realizar íntegramente sus pretensiones, aparentemente contrarias que permiten ver que no se trata de elegir "esto o aquello" sino que hay más posibilidades, que facilitan encontrar una solución que satisfaga ambas partes.

ETAPAS DE LA DIRECCION

La dirección de una empresa supone:

- a) Qué la autoridad sea delegada ya que se dice "Administrar es hacer a través de otros.
- b) Qué la autoridad que ha sido delegada sea ejercida, precisando así; el tipo, clase, elementos, etc.
- c) Qué por medio del establecimiento de los canales de comunicación la autoridad misma sea ejercida y se controlen así los resultados.
- d) Qué exista una supervisión en el ejercicio de la autoridad, para la

7

ejecución de las órdenes.

Por tanto, en forma concreta la Dirección comprende cuatro fases:

- * Delegación
- * Autoridad
- * Comunicación y,
- * Supervisión.

LA DIRECCION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Si se prevee, planea, organiza, integra y controla es sólo para realizar las cosas bien.

De nada sirve que tengamos técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente y coincide temporalmente, con una buena Dirección.

La Dirección en sí misma es la parte que le da vida al proceso administrativo, es la parte medular de este.

Por tanto, el objetivo de señalar lo anterior es con el fin único de dar a notar que siendo la Dirección la parte central dentro de la dinámica administrativa; las etapas de la mecánica se deben subordinar y ordenar a esta tomando en cuenta las técnicas, y lo que nos ofrece cada una de ellas para así dirigir y realizar mejor.

La dirección es una función continuamente creativa que implica una evaluación constante de los ambientes dinámicos internos y externos de la organización. De tales evaluaciones emanan amplias decisiones sobre políticas que determinan lo que puede y, en cierto grado, lo que debe hacer la organización.

Por lo general la dirección se ejerce en el mismo nivel de

una organización por sus ejecutivos superiores, esto se debe a que el legítimo derecho y la obligación de tomar grandes decisiones sobre políticas y otros aspectos de suma importancia para la empresa que le dan vida al proceso administrativo.

No debemos pasar por alto el hecho de que la Dirección puede ejercerse en cualquier nivel de la organización, su presencia en los niveles administrativos inferiores por lo general esta señalada por el hecho de que el administrador de nivel inferior comprende acciones fuera de los límites de las políticas establecidas y compromete a la organización a hacer legítimas tales acciones, creando las necesarias políticas que lo justifiquen.

Desde otro punto de vista, se dice que "la dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa"(Reyes, 1990), esta función puede ser difícil ya que el administrador tiene que tratar con fuerzas complejas de las cuales no se conoce lo suficiente, por lo tanto para dirigir a los subordinados con efectividad debe basarse en una adecuada integración del aspecto humano, en la motivación, la comunicación, efectiva toma de decisiones, la autoridad y la supervisión.

Una Dirección defectuosa puede anular completamente todo el esfuerzo que se haya puesto en la organización y dotación de personal, y puede hacer que sea imposible el logro de los objetivos.

LA DIRECCION COMO PROCESO DINAMICO

La Dirección es una función continuamente creativa que implica una evaluación constante de los ambientes dinámicos internos y externos de la organización. De tales evaluaciones emanan amplias decisiones sobre políticas que determinan lo que puede y, en cierto grado, lo que debe hacer la organización.

Por lo general, la Dirección se ejerce en el mismo nivel de una organización por sus ejecutivos superiores; esto se debe a que el legítimo derecho y la obligación de tomar grandes decisiones sobre políticas y otros aspectos de suma importancia para la empresa se encuentran en ese nivel.

Sin embargo, no debemos pasar por alto el hecho de que la Dirección puede ejercerse en cualquier nivel de la organización, su presencia en los niveles administrativos inferiores por lo general está señalada por el hecho que el administrador de nivel inferior comprende acciones fuera de los límites de las políticas establecidas y compromete a la organización a hacer legítimas tales acciones, creando las necesarias políticas que lo justifiquen.

Desde otro punto de vista, se dice que "la Dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa" (Reyes, 1990), esta función puede ser difícil ya que el administrador tiene que tratar con fuerzas complejas de las cuales no se conoce lo suficiente, por lo tanto para dirigir a los subordinados con efectividad debe basarse en una adecuada integración del aspecto humano, en la motivación, la comunicación, efectiva toma de decisiones, la autoridad y la supervisión.

Una Dirección defectuosa puede anular completamente todo el esfuerzo que se haya puesto en la organización y dotación de personal, y puede hacer que sea imposible el logro de los objetivos.

PAPEL DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

No siempre resulta fácil identificar los factores que lleva a la empresa al éxito, sin embargo, el papel de la toma de decisiones es uno de los principales, por no decir el más importante ya que ésta es una actividad inherente al directivo de empresa; el deberá enfrentarse a los problemas que presenta la organización ya que la vida de la empresa está en constante cambio y movimiento. En todo tiempo y lugar se requiere de un continuo estar tomando decisiones; por supuesto, en la empresa esta actividad significa el paso trascendental en cualquier área o nivel jerárquico que sea.

La toma de decisiones en todo el proceso administrativo resulta una tarea que todo ejecutivo debe considerar en cada uno de los elementos y etapas que lo componen, tanto en la fase mecánica como dinámica; desde la planeación, organización, integración, dirección y control.

CONCEPTO DE LA FUNCION DIRECTIVA

La mayor parte de las organizaciones día a día van cambiando a gran velocidad, y estos cambios tienen una importancia fundamental. En torno a esto, la función directiva ha finacado su actuación en nuevas técnicas y en diferentes instrumentos de apoyo.

La función directiva es una misión de todo director de empresa, ésta debe basarse en conocimientos profesionales además de las experiencias adquiridas durante el ejercicio de ésta; debe profesionalizarse de la misma forma en que las empresas vayan creciendo y se vayan multiplicando, debe adaptarse a las nuevas necesidades del organismo social al cual dirige; a las

necesidades presentes y futuras, a la calidad de vida que requiere el ser humano que conforma a la empresa misma.

Para asegurar el éxito de una empresa conviene prestar la debida atención a la importante función de la Dirección. Tanto las empresas de gran magnitud como las pequeñas pueden fracasar por diversas causas, pero la que cobra mas importancia es una falla en la dirección. Por muy buenas que sean las perspectivas en el mercado o por muy solida y fuerte sea la estructura financiera y técnica, el éxito o fracaso dependera en gran medida de cómo se este dirigiendo la empresa.

Es preciso señalar entonces, que una dirección cuando es eficaz lleva por consecuencia a la empresa a su crecimiento y la puede hacer prospero y con una buena posición para poderse enfrentar en el mercado que hoy en día es complejo y competitivo.

Toda empresa debe tener un Director General "con un historial probado y adquirido a traves de experiencia en trabajos de esta índole; debe ser un hombre con una visión muy amplia, con un gran sentido de responsabilidad, con dotes de mando; debe ser profesional en todo lo que cabe, ser racional y consiente en esta función que es ante todo la que va a llevar a la empresa a el logro de sus objetivos, razón de ser de la misma." (Drucker, 1975)

Por otra parte toma gran relevancia en esta función el papel que juega la toma de decisiones, su importancia es tal que todo Directivo debe ser capaz de hacerlo de una forma racional y eficaz.

Se dice que la Dirección es una función dinámica y así lo es también la actividad que lleva el Directivo al tomar una decisión.

EVOLUCION DE LA FUNCION DIRECTIVA

"La administración es una serie de procesos mentales y actos por los cuales el Director de una empresa intenta fabricar y vender o simplemente vender, productos definidos o prestar servicios de manera definida, en volumen definido, en un tiempo definido a un precio que pueda venderse y a un costo que deje utilidad a la empresa"(Biblioteca Harvard,1983).

La principal tarea del gerente o director es aplicar tales ideas y actos de modo que llenen dichos objetivos.

Es evidente que en base de toda su actuación el Director de una empresa tiene que apoyarse en otras personas ya que sólo no podrá alcanzar realizaciones de magnitud para la empresa misma, la coordinación del esfuerzo humano es tan antiguo como la propia humanidad y surge no ya en los albores de la historia sino hasta en la prehistoria.

"En todas las etapas del desarrollo de la especie humana han existido directores: los hubo cuando el hombre era nómada y vivía perseguido, acosado por animales de mayor fuerza; los hubo en las cavernas; los hubo a través de todas las etapas del desarrollo humano"(Biblioteca Harvard,1983).

El principio jerárquico que sigue siendo en nuestra época el de mayor importancia para casi todo director, constituye la médula de todas las organizaciones.

"Por escala jerárquica se debe entender la graduación de los deberes, no según las diversas funciones, sino con arreglo a la autoridad y a la responsabilidad correspondientes."(Biblioteca Harvard,1983).

Paralelamente al desarrollo de las actividades comerciales, hubo un efecto proporcional aumentativo de los problemas de Dirección.

Cabría esperar que se hubiera producido algún esfuerzo concertado

para concebir y aplicar una teoría de la Dirección en los años de la Revolución Industrial o poco después de ella y que sobre el particular hubiera quedado alguna obra o estudio de aquella época.

Sin embargo no ha sido así. Se ha dicho muchas veces que la Dirección es el único campo que la Revolución Industrial olvido por completo. Muy poco o nada ha quedado registrado en torno a las actividades directivas de ese período.

El principal interés radicaba en las mejoras mecánicas y tecnológicas, con objeto de producir mayor cantidad de productos a menor costo. Nadie estaba interesado en los aspectos directivos de esta nueva economía, ni la dirección del esfuerzo de colaboración de cuantos formaban parte de ella.

"Los efectos de la Revolución Industrial no proyectaron nueva luz sobre los principios de la Dirección ni sobre otros problemas diferentes"(Biblioteca Harvard,1983). En tales circunstancias los directivos y los organizadores trataron de hacer frente como pudieron a las demandas de una economía en expansión rápida y a la necesidad de especialización solamente con lo que sugerían sus conocimientos y experiencias.

"Algunos directivos basaban sus decisiones en los principios utilizados para las organizaciones militares y eclesiásticas feudales, que habían aplicado con éxito durante cientos de años: estas Instituciones proporcionaban ejemplos eficaces de los principios a una simple unidad industrial para sus necesidades internas de funcionamiento"(Biblioteca Harvard,1983).

Lo más probable es que esos Directores se inspiraran más en la milicia que en la Iglesia, porque existía mayor familiaridad con la organización militar. En torno a esto la función directiva implica hoy un gran reto para quien dirige en sí la empresa.

Son muchos los estudios acerca de como ha ido caminando en el tiempo. Ahora bien el propósito de hacer esta mención es con el fin de

brindar una idea y considerar el lugar que ocupa dicha función, en especial la eficacia que debe tener un buen Directivo que dependerá en gran parte de su interés por la empresa que esta en sus manos, de sus habilidades y conocimientos adquiridos y de como se adapten éstos a las situaciones actuales que atraviesa nuestra sociedad hoy en día.

Es digno de mención darle énfasis al cometido que debe tener todo profesionista y más aún a quien dirige una empresa que de ella dependen seres humanos y de que la función directiva releva su importancia y su alto grado de desarrollo para la sociedad.

TECNIFICACION DE LA FUNCION DIRECTIVA

Sólo en las últimas décadas del siglo pasado, cuando los productos tenían que fabricarse en grandes cantidades y se hizo más común el uso de las máquinas, cuando se necesitaron más obreros y a la vez comenzo a sentirse la competencia en muchas manufacturas, los dueños de fábricas y los gerentes comenzaron a ver que se necesitaba una mentalidad específica y de acción sistemática para poder llevar a cabo todos los objetivos de la producción.

En el transcurso de los últimos años del siglo anterior la demanda de casi todos los productos excedio a todo lo antes conocido, sin embargo los obreros no estaban ni lo suficientemente calificados ni lo bastante interesados en producir con la más alta calidad y las cantidades mayores que se necesitaban; así mismo, los capataces, en su mayoría, no tiuvieron mayor éxito en lograr que se realizara más trabajo en fábricas y talleres.

Las empresas más importantes no pudieron ya seguir

aplicando el fácil método de dejar que los capataces arreglaran sólo la producción, como se había venido haciendo hasta entonces.

Los problemas claves de estos días fueron: cómo lograr mejor funcionamiento, cómo conseguir que el obrero realizara más trabajo, cómo tabular los salarios para estimular la producción, cómo desperdiciar menos número de piezas y como organizar los grandes talleres que seguían creciendo íntegramente.

A toda necesidad se enfrenta un satisfactor y frente al aumento de complejidad de los problemas, Directores de empresa comenzaron a seguir los principios de la Administración Científica.

Frederick Winslow Taylor empezó a preocuparse desde el año de 1895 en los problemas de la producción; "recomendo que se hiciera un estudio de tiempos para cada puesto a fin de que el Director pudiera promediar su operación"(Bibl.Harvard,1983).

Fundamentalmente se preocupó por limitar el alcance de esta nueva ciencia al mejoramiento de las condiciones de trabajo en los talleres, al aumento de la competencia de los obreros capataces y a perfeccionar los métodos de trabajo y fijar escalas de salarios más efectivos, estos eran los adelantos que se necesitaban con mayor urgencia en aquel tiempo.

Estas limitaciones en el concepto básico de la administración, de su contenido y alcance, influyeron por desgracia en las ciencias de la administración durante muchas décadas; el estudio de los tiempos, los sistemas incentivos de salarios y un anhelo por el desempeño más sistemático del trabajo en los talleres, fueron ampliamente aceptados; se estudiaron e introdujeron gradualmente tanto en grandes como en pequeñas empresas.

Hoy en día, especialmente en los E.U.A. la administración está experimentando una variación que sin quitarle su carácter científico la lleva al camino de la tecnología.

La administración técnica (Know-How Managment) es en realidad una superación práctica de la Administración Científica.

Fue desarrollada por hombres prácticos al confrontar las necesidades urgentes con el deseo de mejorar lo que podía hacerse con la Administración Científica.

La administración técnica se basa en la aspiración de dirigir con un máximo de efectividad y un mínimo de aparato administrativo. No hace hincapié en ninguna "organización de dirección administrativa" no excluye al trabajador, a las instalaciones ni a las máquinas, del campo de la administración. administración técnica que tiende a la creación del mayor número de empleos, a la más grande satisfacción de las necesidades humanas y al progreso firme de las empresas, los individuos y la economía nacional son más científicos en su concepto y más prácticos en sus técnicas que la administración científica.

Los nuevos Directores científicos, ingresan a las compañías como participes económicos de ellas y no como simples empleados, pero su capacidad técnica y sus deducciones científicamente establecidas, pesan tanto que en muchas ocasiones dominan al mundo del dinero.

Antes no había más que un monólogo: el dinero era poder absoluto. Hoy, ha surgido un diálogo: junto al dinero, la ciencia y como resultante, una empresa que ya no solamente persigue el beneficio que se proyecte en una función social.

CAPITULO II
LA FUNCION DIRECTIVA

*La toma de decisiones como función específica
y determinante en la actividad directiva*

Toma de decisiones razonadas

*Importancia y trascendencia en la función
directiva*

Como tomar mejores decisiones

Tipo de decisiones

Procesos en la Toma de Decisiones

*Situaciones que se presentan en la Toma de
Decisiones*

*Como llegar a la efectividad a través de la
Toma de Decisiones*

LA TOMA DE DECISIONES COMO FUNCION ESPECIFICA Y DETERMINANTE EN LA ACTIVIDAD DIRECTIVA

En la tarea administrativa y más aún en la función Directiva la Toma de Decisiones debe ser desempeñada con un alto grado de raciocinio por parte del ejecutivo que tenga como responsabilidad esta función.

"La toma de decisiones debe estar basada en un proceso lógico y sistemático para que la resultante de la misma sea al todo o en gran medida positiva ya que no se puede tomar a la ligera una decisión" (Biblioteca Harvard, 1983); por muy sencilla que esta sea se debe ante todo conocer la empresa, tener en cuenta que una decisión equivocada tomada por parte de los altos ejecutivos de la empresa puede acarrear transtornos muy graves para la misma, llevar a la empresa a situaciones de las cuales sea difícil salir.

Un Directivo debe tener en claro las repercusiones que pueda tener la toma de decisiones, para eso esta presente en la empresa, para dirigirla a caminos productivos y llevarla a niveles que eleven la calidad de vida de quienes dependen de ella y en si a la sociedad misma, por muchos motivos es obvio decir que esta función es el medio para llevar a la empresa al éxito o al fracaso.

TOMA DE DECISIONES RAZONADAS

La toma de decisiones se puede definir como la elección de una determinada acción ante una situación específica de acuerdo a varias alternativas.

Algunos tratadistas de la administración la han definido de diversas formas, pero la mayoría coincide en dos aspectos:

- 18
- A) Evaluación de alternativas y,
 - B) Selección de un curso de acción.

La toma de decisiones se da en todas y cada una de las etapas del proceso administrativo, en cualquier empresa; todo tiene efecto ante una decisión.

IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA EN LA FUNCION DIRECTIVA

En toda actividad humana en todo lugar y espacio, la toma de decisiones siempre está presente, la vida misma es un continuo tomar decisiones. Es indudable entonces, que la facultad de decidir penetra en todas partes incluso en las actividades cotidianas, ya que toda acción lleva consigo una decisión para lograr un objetivo pueden seguirse distintos caminos y así mismo los resultados serán diferentes uno del otro de acuerdo al camino o a la alternativa que se siguió, por otra parte el objeto de tomar una decisión es con el propósito de obtener los mejores resultados de una alternativa elegida; tal vez parezca sencillo pero mientras más alternativas tengamos para tomar una decisión más difícil será ésta.

La importancia y trascendencia que la Toma de Decisiones tiene en la función Directiva es de gran magnitud ya que aquí el ejecutivo pondrá a marchar a la empresa, en pleno movimiento, de acuerdo a las decisiones tomadas ya sea en forma acertada o equivocada, además es curioso saber que la mayoría de los ejecutivos por muy preparados que estén la Toma de Decisiones para ellos es algo en el momento sencillo, y es que no se lleva a cabo un proceso lógico que llevaría más tiempo en tomar la Decisión pero que en el futuro dará mejores resultados.

Al parecer el humano responde a estímulos primero instintivamente y así es también como toma sus decisiones, se actúa primero y luego se piensa en la mayoría de los casos y después vienen las consecuencias;

19

"no existe el proceso de razonamiento ante ella, éste se da en la mayoría de los casos posterior al hecho de haber seguido un curso de acción de forma intuitiva. En ocasiones es necesario tomar una decisión en forma inmediata regularmente se da en situaciones de rutina, ya del conocimiento de quien va a ejercer esta actividad"(Martinez, 1989),

Para que una organización funcione eficazmente sus Directivos deben ser asimismo eficaces también, deben estar conscientes que lo más difícil de una decisión no es tomarla sino ponerla en práctica, que se debe tener una suma claridad y una visión amplia de la situación por la que atraviesa una organización y más aun de la importancia que esta tiene en la sociedad y para quienes laboran en ella.

Un buen ejecutivo da la importancia debida a la toma de decisiones ya que esta tarea es específica y determinante en su funcionamiento mostrara sus conocimientos y habilidades que el tiene para el desempeño de esta actividad, en donde la decisión tomada llevará a la empresa a una situación positiva, y a una completa armonización en las áreas que la componen.

"El ejecutivo eficiente no se compromete mas alla de la tarea única que realiza en el presente. Luego estudia la situación y afronta la nueva faena que surja ante el. La concentración, es decir, el coraje de imponer al tiempo y los eventos su propia decisión, respecto a los asuntos que realmente importan y surgen primero, es la única posibilidad que tiene el ejecutivo de dominar al tiempo"(Drucker, 1975).

El ejecutivo no tan solo podra tener el tiempo a su favor sino también el funcionamiento óptimo de la empresa en su totalidad por la importancia que el Directivo ha dado a la Toma de Decisiones.

COMO TOMAR MEJORES DECISIONES

Se dice que toda empresa persigue en primer plano el logro de la efectividad y del mantenimiento de cierto lugar en el mercado, es decir, una organización busca ante todo tener una posición fuerte y solida ante sus competidores, y que esta funcione al grado o en relacion a como este siendo dirigida, contando ademas con una estructura administrativa funcional y definida. Toda organización cuenta con diferentes planes de acción a seguir, segun sean los objetivos que ésta persiga; el resultado optimo de la funcion que tiene todo Directivo es el campo que ocupan las Decisiones y la actuacion que sigue este ante ellas, más que la preparación y experiencia que el Directivo tenga.

Existe una regla que le da la debida importancia a la Decisión que se da en cuanto a la asignación de recursos y esfuerzos, dice así: "Debe satisfacer en primer lugar a las areas de la empresa que ofrezcan mayor contribución, asignando los recursos humanos de mayor potencial"(Drucker,1975).

Esta regla da énfasis a la decision compleja y trascendente que tiene el darle valor a lo que más valor tiene, es la diferenciación de lo que tiene prioridad en la organización; todo ejecutivo se encuentra en ésta para hacerla productiva y guardar los intereses de la organización, ponerla a trabajar, lograr un progreso diario, satisfacer las expectativas que se tienen, brindar ideas que coadyuven a que la empresa trabaje a todo su potencial, saber y poner en práctica lo que es útil y lo que no funciona; pero ante todo tener y adaptar un Modelo en la Toma de Decisiones segun sean estas; todas las decisiones son importantes no unas más que otras, la diferencia radica en darle la atención precisa a lo que amerita prioridades, la buena toma de decisiones requiere la Selección Racional de un curso de acción, considerando lo anterior se puede decir que la racionalidad requiere:

- 21
- a) Existencia de una meta que requiera de una acción.
 - b) Tener una visión clara de los diversos caminos que existen para llegar al logro de la meta, teniendo en cuenta las situaciones y restricciones presentes.
 - c) Que quién lleve a cabo esto tenga la habilidad necesaria para hacer un análisis y evaluación de las alternativas ante la meta deseada.
 - d) Debe tener en mente lo óptimo a través de una selección de aquella alternativa que lleve a alcanzar la meta de la mejor manera posible.

Por lo anterior se puede decir que decidir de una forma racional sí tiene grandes diferencias a decidir de una forma instantánea, sin pensar, sin detenerse; en la vida de hoy es muy difícil poder hacerlo pero se puede lograr y los resultados o el producto de ello es beneficioso no sólo para la empresa sino para quien lleva en si la administración de la misma.

Cuando una persona debe tomar una Decisión se encierra en un mundo lleno de confusiones y de no saber claramente los resultados de lo que puede tener como consecuencia positiva o negativa el decidir algo, las buenas oportunidades que se pueden tener al escoger una de ellas se pueden perder; en torno a esto se han dado nuevas técnicas que son muy útiles para el ejecutivo en la empresa moderna. Esto implica que hoy en día tal actividad se puede auxiliar de estos instrumentos de apoyo pero ante todo el ejecutivo debe tener una dosis de creatividad e ingenio para ayudarse a sí mismo.

Por otra parte tener la inquietud de investigar diversos caminos que favorezcan la vida de la empresa.

"El bello arte de tomar decisiones no consiste en decidir apresuradamente, ni en elegir acciones imposibles de realizar, ni tampoco tomar decisiones que otros debieran hacer" (Barnard, 1987)

No existe una fórmula infalible para las decisiones acertadas, pero haciendo lo que corresponde ya se tiene gran parte a favor de quien ejerza esta función.

Otro factor de suma importancia es la responsabilidad que cae sobre quienes tienen que tomar las decisiones, es por eso que, cuando se da un enfoque común para realizar esta actividad, los directivos de la empresa descubren que se puede trabajar en equipo, se comparten la información y se ponen de acuerdo más fácilmente sobre posiciones opuestas que habían tomado, ya que tal actividad se torna menos tendenciosa y trae como resultado mejoras en la calidad de trabajo y en la toma de decisiones. Es un reto para todo directivo el que sus decisiones día a día sean mas aceptadas, que sean acertadas; readaptando así sus hábitos de razonamiento.

Esto implica el uso de técnicas actuales llevando a cabo su utilización y despertando el interés de las personas involucradas de crear la habilidad para investigar más y mejores alternativas de acción para propiciar la mejor solución de los problemas por los que atraviesa día con día la empresa.

"La toma de decisión organizativa e individual rara vez llega a ser una racionalidad objetiva, pero sí logra una racionalidad subjetiva motivada por la satisfacción. Si un individuo o una empresa toma una decisión según su o sus propios valores y objetivos, esa decisión puede considerarse racional desde el punto de vista del individuo o de la empresa aunque los no interesados pudieran estimar que la decisión era peculiar o del todo irracional. Algunos métodos de toma de decisión tienden a ser más racionales que otros; las técnicas de la ciencia de la dirección se consideran en general más científicas y, por lo tanto, más racionales que los métodos heurísticos o los de ensayo" (Lundgren, 1984).

TIPOS DE DECISIONES

En términos generales un ejecutivo puede encontrarse bajo dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas; esto es, se pueden suscitar en su ejercicio diario, situaciones que por su propia experiencia, sabe como enfrentar y en que momento se pueda presentar un hecho y sus efectos; o en su caso, verse ante una situación no planeada, ante un hecho no predecible, o a circunstancias ajenas a su rutina y a factores externos de la propia empresa que implican el tomar ciertos cursos de acción de emergencia.

En concreto, se puede decir que una decisión programada es aquella que está en el conocimiento del ejecutivo, al contrario de la no programada que se puede dar en cualquier momento originada ya sea por factores internos o externos de la empresa, y del propio ejecutivo.

Según sea el tipo de decisión programada o no programada las decisiones se pueden tomar en forma individual o grupal, considerando su importancia y el grado de responsabilidad que conllevan.

Es importante destacar que existen decisiones de contingencia de crisis que aunque estas deben ser de conocimiento de todos los involucrados, se toman en forma individual por parte del ejecutivo y es por esto dado el caso, que es conveniente comunicar los siguientes aspectos a los subordinados:

1. Decir por que se tomo la decisión sin darles aviso.
2. Relacionar expectativas en la ejecución de la decisión.
3. Discutir el grado hasta el cual fueron considerados los intereses y actividades particulares antes de tomar la decisión.
4. Decirles la flexibilidad que tienen al ejecutar la decisión.
5. Cerciorarse que: a) se presento una emergencia, b) tenía que tomarse rápidamente la decisión y c) que es necesaria su cooperación para hacer efectiva la decisión"(Terry y Franklin, 1985)

ca

La toma de decisión por grupo da pauta abierta para tener un mayor número de alternativas a seguir o a seleccionar ya que en ella se vierten diversas opiniones de los participantes, aunque también se presentan ciertas limitaciones:

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

"

ES

- * Ser justo con todos los miembros del grupo.
- * Un medio de reunir diferentes actitudes.
- * Permitir que un miembro diga lo que piensa que debe hacerse para resolver el problema.
- * Disciplina del grupo por presión social.
- * Cooperación para la resolución de problemas.

NO ES

- * Para cada individuo lo que desea.
- * Manipular a los miembros del grupo.
- * Imponer las ideas del gerente superior a los miembros del grupo.
- * Olvidarse de la disciplina.
- * Solo buscar consejo a través de la supervisión consultiva" (Terry y Franklin, 1985).

Beneficios y Desventajas de las decisiones grupales:

BENEFICIOS POTENCIALES	DESVENTAJAS POTENCIALES
* Mayor precisión y aceptación.	* Tomar más tiempo; el tiempo es dinero.
* Mejoras en la producción y cooperación.	* Dominio individual.
* Satisfacción en su puesto.	* Pensamiento de grupo; conformidad.
* Mayor comunicación y entendimiento.	* Tendencia a la aceptación de lo que dice el grupo.
* Espíritu de grupo.	* Indecisión; tendencia a esperar que emerja un líder.
* Motivación.	* "Teoría de juegos".
* Generación de más alternativas.	* Los argumentos ahogan la creatividad.
* Mejor moral.	* Pérdida de la autoridad administrativa.
* Menos ausentismo.	
* Reducción de rotación.	

(Terry y Franklin, 1965)

Como puede observarse son mayores los efectos en los beneficios potenciales de una decisión en grupo, sólo hay que considerar cuando debe ser individual y cuando debe ser en equipo.

PROCESOS EN LA TOMA DE DECISIONES

En realidad, desde un punto de vista lógico se espera que una decisión siempre sea la elección de la mejor alternativa, sin embargo, existen factores críticos que en el momento en que se va a tomar una decisión detienen el posible funcionamiento de un proceso a seguir para así analizar y pensar en la mejor elección posible, a continuación se presentan diferentes procesos o modelos de toma de decisiones que han sido puestos y llevados a la práctica por diferentes Directivos en las empresas, tomando en cuenta que "la forma más efectiva de aumentar las probabilidades de éxito para las decisiones administrativas es prever y prevenir las consecuencias adversas que suelen producir las decisiones" (Kepner y Tregoe, 1983).

El modelo que presentan Kepner y Tregoe ha sido llevado a la práctica por muchos gerentes y altos ejecutivos, a continuación se presentan los siete pasos que forman su modelo:

- 1.- Qué objetivos va a tener una decisión.
- 2.- Clasificación de los objetivos por el grado de importancia que cada uno tenga.
- 3.- Desarrollo de acciones alternativas a seguir.
- 4.- Evaluación de objetivos establecidos con las alternativas.
- 5.- La elección de la opción o alternativa que mejor pueda lograr todos los objetivos representa la decisión provisional.
- 6.- Se examina la decisión provisional para futuras consecuencias adversas.
- 7.- Los efectos de la decisión final son controlados emprendiendo otras acciones para prevenir posibles consecuencias adversas que se conviertan en problemas, y cerciorandose de que las acciones decididas se lleven a la practica." (Kepner y Tregoe, 1983).

A partir de este modelo se ha clasificado a las decisiones según la situación, de la siguiente manera:

* La decisión compleja que requiere el examen de una gran cantidad de información.

*. La decisión de si/no que implica solamente dos alternativas: adoptar o rechazar un curso de acción; hacer algo de manera distinta o continuar haciéndolo como antes.

*. La decisión en cuanto a si su curso de acción propuesto es lo suficientemente sólido para ser implantado.

* La decisión en la que una alternativa inicial debe ser desarrollada por la persona o el equipo que tomará la decisión.

* La decisión de rutina: contratar, comparar equipo o servicios, desarrollar políticas de personal y otras decisiones cotidianas.

A continuación se darán diferentes procesos de toma de decisiones de más de 2000 gerentes y ejecutivos, según Ernest Archer (1980).

"a) Propósitos de esfuerzo mental de Chester I. Barnard:

Propósito 1: Averiguar la verdad.

Propósito 2: Determinar curso de acción.

Propósito 3: Persuadir.

b) Pasos de decisión de Irwin D.J. Bross.

Paso 1: Respuesta biológica y cultural a las condiciones ambientales.

Paso 2: Determinar cursos de acción mutuamente excluyentes alternativos.

Paso 3: Seleccionar un curso de acción para alcanzar un propósito específico.

c) Pasos de decisión de Peter F. Drucker.

Paso 1: Definir el problema.

Paso 2: Definir las expectativas.

Paso 3: Desarrollar soluciones alternativas.

Paso 4: Saber que hacer con la decisión una vez tomada.

d) Fases de decisión de Herbert A. Simon.

Fase 1: Inteligencia (encontrar condiciones que requieran una solución).

Fase 2: Diseño (idear, desarrollar y analizar los cursos de acción).

Fase 3: Selección (seleccionar un curso de acción).

e) Pasos de decisión de Joseph W. Newman.

Paso 1: Reconocer una situación que requiera acción decisión.

Paso 2: Identificar y desarrollar cursos alternativos de acción.

Paso 3: Evaluar las alternativas.

Paso 4: Elegir una de las alternativas.

Paso 5: Ejecutar el curso de acción elegido.

f) Enfoque de sistemas.

Paso 1: Seleccionar el problema.

Paso 2: Definir el problema -cuantificar- cuando sea posible.

Paso 3: Determinar las relaciones causales (hechos para soluciones).

Paso 4: Determinar las alternativas tentativas para la solución.

Paso 5: Probar las soluciones potenciales.

Paso 6: Describir y documentar el procedimiento para una evaluación más profunda.

g) Enfoque de la investigación de operaciones

Paso 1: Definir el problema.

Paso 2: Definir variables y factores que afecten al problema.

- Paso 3: Desarrollar soluciones alternativas.
- Paso 4: Analizar alternativas.
- Paso 5: Elegir la solución óptima.
- Paso 6: Recomendar la acción y ponerla en práctica.

h) Enfoque militar—estimación de la situación.

- Paso 1: Inteligencia.
- Paso 2: Enunciar la misión.
- Paso 3: Considerar la situación.
- Paso 4: Desarrollar posibles cursos de acción.
- Paso 5: Considerar posibles cursos de acción.
- Paso 6: Elegir el mejor curso de acción.
- Paso 7: Ejecución.

i) El método científico expresado como un proceso.

- Fase 1: Observación
- Fase 2: Formulación del problema.
- Fase 3: Enunciar los objetivos de la investigación.
- Fase 4: Determinar las relaciones causales.
- Fase 5: Formular hipótesis.
- Fase 6: Enunciar la metodología de la investigación.
- Fase 7: Probar la hipótesis.
- Fase 8: Formular conclusiones.
- Fase 9: Comunicar resultados.

j) Proceso de decisiones de nueve fases.

- Fase 1: Vigilar el ambiente de la decisión.
- Fase 2: Definir el problema o situación de decisión.
- Fase 3: Especificar los objetivos de la decisión.
- Fase 4: Diagnosticar el problema o situación de decisión.
- Fase 5: Desarrollar soluciones o cursos de acción alternativos.

Fase 6: Establecer la metodología o criterios para evaluar las alternativas.

Fase 7: Evaluar las soluciones o cursos de acción alternativos.

Fase 8: Elegir la mejor solución o curso de acción alternativo.

Fase 9: Llevar a la práctica la mejor solución o curso de acción alternativo.

Gracias a las técnicas antes citadas se puede decir que hoy en día los directivos de empresas tienen suficientes bases para guiar la acción de tomar una decisión con grandes posibilidades de éxito, además cabe mencionar que el ejecutivo debe ajustarse a las necesidades de la empresa y el giro que ésta tenga, o según sea al sector de la industria al que pertenezca la empresa que está en sus manos, la diferencia en tomar un proceso u otro radica en connotar la magnitud de ésta y el grado de importancia que tenga; por otra parte un aspecto importante es que el ejecutivo debe tener creatividad y un alto grado de racionalización para tener una visión clara y consciente y poder adaptar un proceso de decisión según sea ésta, ya que "entre más compleja y difícil sea la decisión, más importante será tomarla paso a paso, poniendo todo el cuidado en cada uno de los tres elementos del proceso de toma de decisiones: objetivos, alternativas y riesgos potenciales. Entre más intangibles y cualitativos sean los datos, más necesitamos considerar las aportaciones personales para tomar la decisión, y más vamos a requerir un método sistemático para manejar la información y separar los juicios que produzcan una conclusión exitosa".(Kepner y Tregoe, 1983).

SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA TOMA DE DECISIONES

Es importante destacar que en el proceso de toma de decisiones, se debe considerar el grado de predecibilidad que conlleva tomar cierto curso de acción en un momento específico, en una circunstancia y bajo condiciones determinadas; en términos generales se pueden tipificar como sigue:

- a) Bajo condiciones de certidumbre: Si los efectos que resultan en el son ciertos.
- b) Bajo condiciones de incertidumbre: Si los efectos son inciertos; técnicas de aplicación; análisis de riesgo, árboles de decisión y teoría de preferencia.
- c) Bajo condiciones de riesgo: Si los efectos de la decisión implican variables que no son precisas.

COMO LLEGAR A LA EFECTIVIDAD A TRAVES DE LA TOMA DE DECISIONES

En el punto anterior se citaron diferentes procesos para la Toma de Decisiones, lo importante de esto es que un proceso puede ser flexible y ajustarse a las necesidades que tenga el ejecutivo, hasta ahora se ha expuesto como tomarlas, pero, como se llega a la efectividad a través de éstas? La respuesta es que un modelo o proceso puede modificarse y adaptarse de forma que satisfaga los requerimientos singulares de cada situación.

Todos los directivos tienen su forma de trabajar ya sea en forma individual o formando un equipo directivo, en torno a esto puede llevarse a cabo una forma habitual en la toma de decisiones, esto implica una gran seriedad y es motivo de preocupación para todo director de empresa.

"Su máxima ventaja para la organización puede ser que le proporciona un lenguaje y un enfoque común que separa la Toma de

Decisiones del dominio de la conducta personal e idiosincrática. Por supuesto, algunas personas siempre tendrán la habilidad natural de comunicar sus razonamientos y de contribuir con ideas mejor que otras; esto es algo que varía muchísimo entre una persona y otra. No obstante, allí donde se usa un lenguaje común dentro de un marco sistemático para la Toma de Decisiones, todos los implicados entienden como aportar ideas y razonamientos: Las decisiones de equipo basadas en las aportaciones productivas de los individuos se convierten en realidad" (Kepner y Tregoe, 1983)

Es más benéfico trabajar colectivamente, ya que el individuo aislado no funciona al mismo margen que puede funcionar cuando trabaja en equipo.

Para que una organización funcione eficazmente debe tener siempre en cuenta un enfoque decisional para la solución de sus problemas, para cualquier situación dada que lleven a diversos resultados alternativos.

Deben resolverse los problemas con soluciones efectivas que sirvan a la organización, Terry (1983) nos da una guía para mejorar la solución de problemas:

"1.- Revisar rápidamente todos los elementos del problema de manera que se obtenga una entidad combinada del problema completo.

2.- Intente un cambio en la manera en la cual se expresa el problema (Modelos matemáticos, gráficas, etc.).

3.- Considere el entorno de trabajo y trate de ordenar las características de espacio y tiempo del problema.

4.- Evaluar sus propias ideas y las de otros constructivamente.

5.- Discuta el problema con otros"

Este último da la pauta a decir que la comunicación es otro punto que coadyuva a las posibilidades mayores de éxito en las empresas;

volviendo a señalar que el Directivo cuando trabaja en conjunto obtiene mejores resultados en su desempeño, porque las opiniones de otros muchas veces en lugar de confundir son una gran aportación y muchas veces ponen en claro lo que uno es difícil de comprender.

Es muy interesante conocer que se va dando entre un paso y otro en el proceso o el ensayo de una decisión que ha de ser tomada, para que exista el avance o progreso definitivamente se tendrán que cometer fallas o errores así se pone a prueba la fuerza de el reto que emana de readaptar los hábitos de razonamiento de todo Directivo, de ser al todo capaz de hacer frente a una decisión tomada ya sea en forma acertada o equivocada y ante todo aceptar que siempre habrá alguien que no este de acuerdo con la decisión que ha sido tomada; no siempre será del agrado de todos.

Terry y Franklin (1983) nos dan una Guía muy válida para tomar decisiones conformada por los siguientes pasos:

- 1.-Estár alerta a las señales que indiquen las necesidades de una decisión.
- 2.-Tome de manera tranquila tiempo ininterrumpido para pensar y reflexionar sobre lo que va a decidirse.
- 3.-Fije prioridades para diferentes decisiones.
- 4.-Sepárese del problema y pregunte, Cómo describirá el asunto otra persona?
- 5.-Preguntese si la decisión que se contempla es honorable y correcta.
- 6.-Preguntese si piensa bien de sí mismo cuando revise lo que ha resultado de su decisión.
- 7.-Cuenta con una decisión sustituta por si acaso.
- 8.-Tomése el tiempo adecuado para llegar a una decisión -meditar sobre el tema sirve como defensa contra decisiones impulsivas- en contraste, no ahonde en demasiados aspectos para que no haya confusión y no se emprenda ninguna acción definida."

La gran mayoría de los ejecutivos piensa que tomar una decisión en forma razonada les lleva gran tiempo y como se dice que el tiempo es dinero ellos no quieren perderlo, sin saber que una decisión bien tomada puede favorecer en alto grado a la empresa misma, por otra parte sí es aceptado que en ocasiones existen emergencias para no poder detenerse a pensar detenidamente las diferentes opciones para tomarla; muchas veces por la presión del tiempo, por diferentes circunstancias pero al fin y al cabo no se le da la debida importancia a la urgente necesidad de que todo ejecutivo lleve a cabo un proceso o un modelo para la toma de decisiones, ayudado siempre por técnicas e instrumentos que en la actualidad son de gran apoyo y validez, además de que dan más precisión en la decisión, que sin el uso de ellos.

La efectividad de la empresa y del ejecutivo mismo puede aprenderse y ahora más aún cuando las exigencias que se presentan día a día son más complejas y más competentes.

"El autodesarrollo del ejecutivo, con miras a la efectividad es un elemento integrador a nuestro alcance y, también el único sistema en que pueden coincidir las metas de la organización, con las necesidades individuales. El ejecutivo que se empeña en lograr que todas las fuerzas -las propias y las ajenas- sean productivas, esta trabajando por coincidencia en las metas de la organización con las del individuo. También se empeña en que su área de conocimiento se transforme en una oportunidad organizativa. Al concentrarse en una alta contribución convierte a sus propios valores en éxito de la organización". (Drucker, 1987).

a la urgente necesidad de que todo ejecutivo lleve a cabo un proceso o modelo

CAPITULO III
TOMA DE DECISIONES

Definición de Toma de Decisiones

La Toma de Decisiones en la Administración

El arte de tomar decisiones

TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Investigación de operaciones

Arboles de decisión

Simulación

Teoría de las probabilidades

Teoría de los juegos

Teoría de las colas o de línea de espera

Programación lineal

Teoría de los servomecanismos

Montecarlo

Teoría de la preferencia

Análisis de riesgo

DEFINICION DE TOMA DE DECISIONES

"Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas"(Munch y García, 1986).

La responsabilidad más importante del administrador es la Toma de Decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el "motor de los negocios", y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la Dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

" El tomar decisiones era algo aleatorio o fortuito, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones"(Munch y García, 1983).

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

3. **Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implica, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. La evaluación se lleva a cabo a través de:

- * Análisis de factores tangibles o intangibles.
- * Análisis marginal.
- * Análisis costo-efectividad.

4. **Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditue máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- * Experiencia.
- * Experimentación.
- * Investigación.

5. **Aplicar la decisión.** Consiste en poner práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

Las herramientas que puede utilizar el Director para la Toma de Decisiones racional son las siguientes, las cuales serán explicadas posteriormente:

- * Árboles de decisiones.
- * Modelos.

- * Camino crítico.
- * Líneas de espera.
- * Programación lineal.

LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACION

"El método científico para resolver problemas administrativos requiere del análisis sistemático de una situación dada y de las medidas correctivas necesarias planeadas cuidadosamente" (Velázquez, 1989).

Cuando un administrador reconoce la naturaleza de un problema y entiende lo que puede hacer al respecto, pondra en práctica la ciencia administrativa.

Para lograr objetivos hechos en bases de juicio y madurez, la administración debe considerar cuatro pasos al tomar decisiones:

Toma de Decisiones

Problema

Alternativa

Conclusión

Acción

Velázquez (1989) nos proporciona un bosquejo de procedimiento en la decisión de grupo:

Ver cual es el problema

- a)Cuál es la situación (Qué , quién, por qué)
- b) Qué factores en la situación son importantes y deben ser tomados en cuenta.

c) Cuáles son los problemas específicos por decidir.

Considerar alternativas posibles.

a) Examen de posibilidades:

1. Encararse a la situación y al problema delineados. Cuáles son los posibles caminos de acción y las razones para cada uno.
2. Qué lazos parecen unir al grupo, sobre que hay aveniencia de hechos, principios u objetivos.
3. Cuáles son las diferencias principales, si las hay (Sobre realidades, objetivos, principios, deseos).

b) Exploración de diferencias respecto a hechos y puntos de vista:

1. Qué información adicional se requiere, cómo puede ser obtenida.
2. Pueden ser discutidos los distintos puntos de vista.

Llegar a una conclusión

a) Qué decisión tomará mejor en cuenta los factores pertinentes, los propósitos y deseos del grupo, los varios puntos de vista.

b) Cuáles son las razones para esta decisión.

Moverse hacia la acción

a) Cuáles son los sistemas y medios de poner en efecto la decisión.

b) Cuáles son los pasos siguientes, de quien son responsabilidad (Qué, Dónde, Cómo).

Cuando la Dirección reconoce los diferentes aspectos de la "Toma de Decisiones" y sabe imprimir un tinte de espíritu de equipo a sus colaboradores, integrando con ellos una gerencia funcional, no cabe duda que es como el guía que conoce a su grupo.

"Las técnicas y las herramientas de la gerencia continuarán

siendo una materia especializada con la cual el Director debe familiarizarse"(Velázquez,1989).

La organización funcional necesariamente da el ,mayor énfasis a una especialidad y al hecho de que un hombre adquiriera el conocimiento y la experiencia relativos a la misma; pero el Director, debe ampliar su visión administrativa para que ello lo impulse a lograr una gerencia integral.

EL ARTE DE TOMAR DECISIONES

"Durante mucho tiempo se ha considerado que la Toma de Decisiones es el epítome de la labor administrativa. En el mundo de los negocios suelen oírse frases así:

- Un ejecutivo es tan bueno como lo sea su última decisión-
- Cuéntame cuánto gana, y les diré que clase de decisiones toma-

(Velázquez,1989)

El ejecutivo eficiente posee dos características: Toma sus decisiones con confianza pese a los riesgos implícitos, y confía en sus intuiciones. Sabe que a veces no podrá adoptar una decisión simplemente después de haber sumado los hechos. Cuando haya que actuar será capaz de decidir confiado en tener más factores a favor que en contra.

Algunas personas nacen con este talento natural. Lo tiene el ejecutivo de primera clase. Pero también puede adquirirlo la persona promedio, hasta distinguirse por su acierto al razonar sobre problemas difíciles.

Según Velázquez (1989) estos son los pasos a seguir para tomar una decisión:

- * Definir la situación que requiere la decisión.
- * Enunciar los objetivos.

- * Reunir los datos pertinentes.
- * Explorar los caminos posibles de acción.
- * Considerar las consecuencias buenas y malas de cada uno de ellos.
- * Seleccionar el camino con menores consecuencias adversas y más cercano a la satisfacción del objetivo.
- * Tomar la acción requerida para que la decisión se ejecute.

Peligros que se corren al tomar decisiones:

- Decisiones prematuras: En ocasiones se impone posponer una decisión hasta el momento oportuno. Quizá haya que esperar sucesos relacionados.
- Decisiones no pertinentes: De vez en cuando los ejecutivos de empresa toman decisiones sin sentido, porque no pueden implantarse.
- Decisiones tomadas por la persona equivocada: Esto puede suceder a cualquier nivel. Si un ejecutivo llega a dudar de que le corresponda decidir sobre cierta materia. Generalmente las decisiones deben ser tomadas por la persona más vecina al problema, sometiéndolas a la revisión de quienes ocupen el nivel superior de administración.
- Decisiones por consenso: El ejecutivo que sondea la opinión de todos y cada uno de sus colaboradores antes de resolver algo, a menudo justifica su irresolución diciendo que cree en el liderazgo democrático.
- Decisiones irrevocables: Aun la decisión que fue acertada en cierto momento pueda requerir

modificaciones, o el cambio completo en sentido opuesto, si se alteran las circunstancias o se conocen evidencias nuevas. Algunos gerentes temen las consecuencias de variar cualquier decisión ya tomada.

- Decisiones fuera de orden: Adoptar una decisión no significa terminar un trabajo. Hay que hacer todo lo posible por que se produzcan los resultados.

La etapa final de la Toma de Decisiones es el control:

- Estudiar la marcha de las responsabilidades que se hayan delegado,
- Fijar fechas especificas para recibir informes sobre el progreso obtenido,
- Contar con un sistema de alerta en caso de que se presenten dificultades.

TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

En la toma de decisiones se utilizan de acuerdo al caso, al ejecutivo que esta tomando la decision y a recursos disponibles, diferentes técnicas.

En este sentido es importante destacar que existen dos enfoques "base" para optar o para seleccionar la técnica mas adecuada.

En forma general estos enfoques son:

a) No cuantitativos:

- * Son personales
- * Son naturales

Son útiles para problemas ocasionados con objetivos y como alcanzarlos.

b) Cuantitativos

- * Implican mediciones
- * Métodos lógicos
- * Uso de medios electrónicos

Facilitan la habilidad administrativa con máxima racionalidad.

Técnicas para la toma de decisiones

ENFOQUE CUANTITATIVO

Hay que darle más importancia a los medios o en la mejor forma de alcanzar el objetivo estipulado.

Por lo general una compañía persigue minimizar sus costos y maximizar por el contrario su rendimiento. Cuando se selecciona hacer una representación matemática también existe la decisión personal de hacerlo.

Las técnicas cuantitativas conllevan la concepción del problema, el planteamiento, la definición, la ejecución y el intercambio de alternativas. Estas dan un apoyo a la habilidad administrativa dando así la máxima racionalidad.

INVESTIGACION DE OPERACIONES

Constituye una reunión de datos existentes sobre un problema específico, del procesamiento de datos y, a partir de ellos, resolver los reportes cuantitativos sobre los méritos relativos de los varios cursos potenciales de acción.

Conceptos que se utilizan :

Optimización, insumo-producto y del modelo matemático, contienen

una serie de ecuaciones complejas de relaciones altamente involucradas y se aplican a un problema que no puede operarse por otras técnicas cuantitativas.

Características fundamentales de la investigación de operaciones en cuanto a su aplicación en la toma de decisiones:

- * El hincapié en los modelos-la representación-lógica de una realidad o problema.
- * El acento en las metas en un área problemática y desarrollo de las medidas de efectividad para determinar si una solución dada promete conducir a la meta.
- * El intento de incorporar en un modelo las variables de un problema, o por lo menos aquellas que parezcan ser importantes para su solución.
- * El planteamiento del modelo con sus variables, restricciones y metas en términos matemáticos de tal forma que se pueda percibir con claridad, sujetarse a simplificación matemática y utilizar con rapidez para el cálculo mediante la sustitución de de símbolos por cantidades.
- * La tentativa de cuantificar las variables de un problema hasta donde sea posible, ya que sólo pueden insertar datos cuantificables en un modelo para obtener un resultado cuantificable.
- * La tentativa de complementar datos cuantificables con métodos matemáticos y estadísticos como las probabilidades en una determinada situación, haciendo en esta forma que el problema matemático y de cálculo bajo incertidumbre sea fácil de resolver dentro de un margen de error relativamente insignificante" (Koontz y O'Donnell, 1984).

ARBOLES DE DECISIONES

"Representación en forma diagramática de varios sucesos posibles que pueden afectar una decisión."(Koontz y O'Donnell,1984).

"Esta técnica considera desde diferentes puntos de vista la dirección que las acciones pueden tomar a futuro"(Koontz,O'Donnell,1984)

Los árboles de decisiones como se puede apreciar en las dos anteriores definiciones son excelentes alternativas para tomar decisiones.

SIMULACION

"La simulación a través del uso de modelos a menudo se considera como una de las herramientas más poderosas que pueden aplicarse en una planeación y control efectivos."(Koontz y O'Donnell,1984).

La simulación a través del uso de modelos matemáticos y la computadora no solo es relativamente nueva sino que representa promesas interesantes para el que debe tomar decisiones.

TEORIA DE LAS PROBABILIDADES

Esta es una de las herramientas especiales de la investigación de operaciones; es un importante instrumento estadístico que se basa en la inferencia de la experiencia de que es probable que sucedan ciertas cosas de acuerdo con una forma predecible.

TEORIA DE LOS JUEGOS

Esta teoría se basa en el supuesto de que toda persona busca

máximizan las ganancias y minimizan las pérdidas de tal modo que desarrollara una estrategia, que sin importar lo que haga el adversario, le asegure este objetivo.

TEORIA DE COLAS O DE LINEA DE ESPERA

Esta herramienta utiliza técnicas matemáticas para balancear los costos de las líneas de espera versus el costo de prevenirlas a través de aumentos en el servicio.

PROGRAMACION LINEAL

Esta técnica, especialmente útil en la planeación y control de producción, es un medio de determinar la mejor combinación de los recursos limitados para lograr el objetivo deseado.

"Es la distribución óptima de los recursos disponibles para lograr el mínimo de desperdicio de los mismos, el menor costo de producción o la mayor utilidad"(Montaño,1988).

TEORIA DE LOS SERVOMECANISMOS

Esta teoría mediante la cual la retroalimentación de la información se procesa automáticamente para corregir las desviaciones del estándar deseado. Es por tanto, una herramienta básica del control administrativo.

MONTECARLO

Es un modelo simplificado de simulación, pero también influye factores de probabilidad. La simulación es guiada por un muestreo al azar para tomar en cuenta la probabilidad de que el evento suceda.

144262

TEORIA DE LA PREFERENCIA

"Uno de los complementos más interesantes y prácticos de la teoría moderna de decisión es el trabajo y las técnicas que se han desarrollado para complementar la probabilidad estadística con el análisis de las preferencias individuales cuando se asume o se evita el riesgo, la probabilidad estadística pura, tal como se aplica a la toma de decisiones, se apoya en la suposición dudosa de que los ejecutivos las seguirán"(Koontz, O'Donnell, 1984).

ANALISIS DEL RIESGO

Todo ejecutivo inteligente se enfrenta a la incertidumbre, desea corregir la magnitud y la naturaleza del riesgo al escoger un curso de acción determinado. Esta es una de las deficiencias en el uso de la forma tradicional de investigación de operaciones en la solución de los problemas, muchos insumos en un modelo son simplemente cálculos y otros se basan en probabilidades.

Virtualmente cada decisión se basa en la interacción de una serie de variables críticas, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero quizás un grado bastante alto de probabilidad. "El análisis de riesgo trata de desarrollar para cada variable crítica, en un problema de decisión, una curva de distribución de probabilidades. Algunas de utilidad pueden derivarse calculando una variable diferente que mida cual es el rango y probabilidad de cada una de ellas."(Koontz, O'Donnell, 1984).

CAPITULO IV
METODOLOGIA

Planteamiento del problema

Hipótesis

Objetos

Instrumentos

Resultados

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Qué ocurrirá en la Toma de Decisiones si el Directivo utiliza técnicas, readapta sus hábitos de razonamiento y trabaja en equipo.

HIPOTESIS

Si el Directivo de toda empresa utiliza técnicas, readapta sus hábitos de razonamiento y trabaja en equipo; entonces logrará una efectiva Toma de Decisiones.

Variable independiente: Utilización de técnicas, readaptación de hábitos de razonamiento y trabajo de equipo.

Variable dependiente: Efectiva Toma de Decisiones.

SUJETOS

Para el desarrollo de la presente investigación se estudio una empresa privada, la cual muestra fuerte estructura organizacional, es líder en el mercado y con grandes posibilidades de expansión y crecimiento.

La empresa está dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios.

Su estructura presenta los siguientes niveles directivos:

- * Dirección General
- * Dirección Adjunta
- * Direcciones Corporativas:
 - Dirección de Producción
 - Dirección de Ventas

27

Dirección de Finanzas

Dirección de Compras

Como la investigación está enfocada a la actuación de los Altos Directivos de la empresa ante la toma de decisiones, la población que estudiamos es la de los Directores y Subdirectores de la misma en las Direcciones que se mencionaron anteriormente.

Este universo está compuesto por 22 Directores y Subdirectores en total en la Sucursal de la Ciudad de México, repartidos en cada uno de los diferentes niveles de autoridad. Todos del sexo masculino y fluctuando entre los cuarenta y sesenta años; la escolaridad promedio de esta población es de maestría en sus profesiones (Licenciatura en Administración, Contadores e Ingenieros Industriales).

La Empresa tiene éxito comprobado, es líder en el mercado por lo que el personal que tiene en sus niveles directivos es lo suficientemente instruido, capaz, experimentado y apto para tomar decisiones.

La muestra que tomamos para realizar la investigación va a comprender a todo el universo, es decir, los 22 sujetos; ya que al ser una población muy pequeña la muestra que obtuvimos estadísticamente para ser significativa llegaba casi a los 22 sujetos, por lo que decidimos tomar al universo en su totalidad para que los resultados que se obtengan sean representativos.

Se les manejara independientemente por medio de la aplicación del instrumento (Escala de Actitud), de manera personal e individual.

INSTRUMENTO

El instrumento que utilizamos es una escala de actitud tipo LIKERT. Mediante la elaboración de cuarenta declaraciones de las cuales se eligieron veintitres, se le aplicó a nuestro universo de estudio que son veintidos personas.

La forma de respuesta de este instrumento (Escala de Actitud), es la siguiente:

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Indeciso
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

La estructuración del instrumento se realizó mediante el siguiente metodo (LIKERT) :

- 1) Elaborar 10 aseveraciones para cada variable contenida en nuestra hipótesis, con el fin de saber si utilizan estos tres métodos de toma de decisiones. Las variables son:
 - * Utilización de Modelos matemáticos
 - * Decisiones Razonadas
 - * Toma de Decisiones en Grupo

Las afirmaciones fueron el 50% positivas y el 50% restante Negativas.

- 2) De las 10 declaraciones de cada variable, se eligieron tres positivas y tres negativas, que fueron las que tenían mayor validez con respecto al objeto de estudio de la investigación.
- 3) Se realizaron 10 aseveraciones generales y se seleccionaron sólo 5 para ser intercaladas a lo largo de todo el instrumento, con el objeto de que dichas afirmaciones vertieran información relevante para nuestras conclusiones.

- 4) Aplicamos cuatro cuestionarios piloto para saber si existían errores en cuanto a la redacción y entendimiento de las 23 afirmaciones contenidas en el instrumento.
- 5) Elaboramos el instrumento definitivo, para aplicarlo a nuestro universo, en el colocamos las declaraciones en la forma que se presenta en el siguiente cuadro:

AFIRMACIONES

	<i>Positivas</i>			<i>Negativas</i>		
<i>Modelos</i>	2	10	18	6	14	21
<i>Razonamiento</i>	3	11	19	7	15	22
<i>Grupo</i>	4	12	20	8	16	23
<i>Generales</i>	1	9	17	5		
	13					

- 6) El instrumento utilizado se presenta en la siguiente página:

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

De antemano agradecemos su colaboración para esta investigación. Le pedimos conteste de acuerdo a la siguiente escala de medición, asignando un valor a cada aseveración con respecto a su experiencia laboral.

- (1) TOTALMENTE DE ACUERDO
- (2) DE ACUERDO
- (3) INDECISO
- (4) EN DESACUERDO
- (5) TOTALMENTE EN DESACUERDO

- 1. ALGUNA VEZ HA DELEGADO LA RESPONSABILIDAD DE TOMAR UNA DECISION. ()
- 2. CONSIDERA UTIL UN MODELO MATEMATICO PARA TOMAR UNA DECISION. ()
- 3. EL TIEMPO ES ALGO QUE NO LE PRESIONA PARA TOMAR DECISIONES. ()
- 4. PARA TOMAR UNA DECISION PERMITE QUE SU PERSONAL LE SUGIERA ALTERNATIVAS. ()
- 5. USTED SE VE PRESIONADO CON FRECUENCIA PARA TOMAR UNA UNA DECISION. ()
- 6. NO ES CONVENIENTE DARLE MUCHA IMPORTANCIA A CONOCIMIENTOS Y ASPECTOS TECNICOS PARA TOMAR DECISIONES. ()
- 7. CON FRECUENCIA TOMA USTED DECISIONES POR INTUICION. ()
- 8. CREAR EQUIPOS DE TRABAJO PARA TOMAR DECISIONES NO ES CONVENIENTE PARA LA EMPRESA. ()
- 9. LA EXPERIENCIA ES EL ASPECTO MAS UTIL PARA TOMAR UNA DECISION. ()

- 10. CONOCE Y UTILIZA LAS DIFERENTES TECNICAS PARA TOMAR DECISIONES. ()
- 11. PARA LA TOMA DE DECISIONES USTED PLANEA UNA ACTITUD DE ANALISIS. ()
- 12. COMENTA CON LOS DEMAS DIRECTIVOS LA NECESIDAD DE CREAR UN EQUIPO TRABAJO PARA LA TOMA DE DECISIONES. ()
- 13. EL FACTOR DE INCERTIDUMBRE ES SOLO UN ELEMENTO MAS, PRESENTE EN LA TOMA DE DECISIONES. ()
- 14. NO ACEPTA PROPUESTAS PARA HACER USO DE ALGUN MODELO QUE LE AYUDE A TOMAR DECISIONES. ()
- 15. QUITA TIEMPO EL ANALIZAR CON DETALLE UNA DECISION QUE SE VA A TOMAR. ()
- 16. EN FORMA PARTICIPATIVA LAS DECISIONES TIENEN MAS ALTERNATIVAS. ESTO LE HACE PERDER PODER E IMAGEN. ()
- 17. LA MANERA EN QUE ACTUA EN LA TOMA DE DECISIONES ES EFECTIVA Y ADECUADA PARA LA EMPRESA Y LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA. ()
- 18. USTED HA TOMADO CURSOS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES. ()
- 19. ESTA CONVENCIDO DE QUE PUEDE PERFECCIONAR SUS HABITOS DE RAZONAMIENTO PARA MEJORAR SU ACTUACION COMO DIRECTOR ANTE LA TOMA DE DECISIONES. ()
- 20. LAS OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN CUANTO A LAS DECISIONES QUE TOMA SON IMPORTANTES PARA PERFECCIONARLAS. ()
- 21. ES POCO CONVENIENTE HACER USO DE LAS TECNICAS CUANTITATIVAS PARA TOMAR DECISIONES. ()
- 22. LOS HABITOS DE RAZONAMIENTO PARA TOMAR DECISIONES NO SE PUEDEN READAPTAR. ()
- 23. DEBIDO A LA NATURALEZA DE SUS DECISIONES NO ES NECESARIA LA PARTICIPACION DE SU GRUPO DE TRABAJO PARA TOMARLAS. ()

Después de aplicado el instrumento se obtuvieron los resultados que fueron recalificados de acuerdo a la siguiente categoría:

ASEVERACION POSITIVA		ASEVERACION NEGATIVA	
RESPUESTA	VALOR	VALOR	RESPUESTA
1	5	1	1
2	4	2	2
3	3	3	3
4	2	4	4
5	1	5	5

Cada sujeto obtuvo una calificación total sumando las declaraciones. Se realizó la sumatoria para cada una de las variables incluidas en la hipótesis: Razonamiento, Modelos y Grupo; además también se obtuvieron totales de las aseveraciones generales.

Con esta calificación final se dividió el total del grupo en sujetos con puntuaciones altas y bajas. El número total de sujetos de 22 se dividió en 11 para el Grupo Alto y 11 para el Grupo Bajo.

Una vez distribuido el grupo se procedio a obtener las sumas positivas y negativas realizandose la sumatoria de ambas partes mediante la fórmula:

$$A + B = N$$

Para obtener el índice de discriminación de acuerdo los resultados anteriores se empleo:

$$r = \frac{(|A - B| - 1)}{A + B}$$

Esto nos permitió conocer la correlación de cada una de las aseveraciones para determinar cuales declaraciones eran significativas con respecto a todo el conjunto de afirmaciones, cabe señalar que para obtener el grado de correlación de las aseveraciones se utilizó el

33

siguiente criterio:

$$r > Z / N$$

Dónde:

r = Correlación

Z = Valor crítico 1.960

N = Sumatoria de los valores de las respuestas

Si el criterio anterior se cumplía para cada una de las declaraciones, éstas resultaban significativas para el análisis. Los resultados fueron los siguientes.

VARIABLE	ASEVERACIONES SIGNIFICATIVAS
Modelos	3
Razonamiento	3
Grupos	4
Generales	3

Para efecto del análisis se fusionaron dos variables formando el bloque de Toma de Decisiones Razonadas, y el otro bloque quedó constituido como Toma de Decisiones en Grupo; con la finalidad de realizar un análisis comparativo.

Se utilizó la correlación Producto-Momento de Pearson (t) para observar la relación que guardaban ambos bloques. Posteriormente se calculó la Media y Desviación estándar de cada bloque significativo, aplicándolas a la correlación antes mencionada.

Con estos resultados se obtuvieron las puntuaciones "t" normalizadas para realizar el análisis final de las declaraciones y determinar si la hipótesis se cumplió. *

*Para visualizar el procedimiento ver Anexo 1

ANALISIS

Basándonos en el marco teórico se tomara como una decisión efectiva aquella que tenga una relacion directa y equilibrada entre las tres variables contenidas en la hipótesis (Uso de modelos o técnicas, Readaptación de Los hábitos de Razonamiento y Decisión Grupal).

Tomando en cuenta a los 22 sujetos encuestados se les analizará individualmente con base al criterio para tomar decisiones al cual se inclinaron más de los dos bloques realizados para normalizar los resultados.

Las puntuaciones obtenidas por cada sujeto indican el grado en que cada individuo utiliza una u otra variable, esto no quiere decir que sí obtiene un mayor porcentaje en una de ellas no esté utilizando la otra, sólo indica a la cual se esta cargando más, es decir, por cual tiene más preferencia.

Este razonamiento está dado en tanto que una variable será rechazada si el sujeto tiene una diferencia de 20 puntos o más con respecto a la otra variable, hecho que no ocurre en nuestra investigación, ya que la diferencia promedio es de 7 puntos.

Cómo se muestra en el siguiente cuadro de los 22 sujetos analizados 12 se inclinaron más a tomar decisiones razonadas y con modelos matemáticos en un grado mayor, los 10 restantes se cargaron más a una toma de decisiones en grupo, esto no indica que la hipótesis sea nula, pues los sujetos que toman decisiones tendiendo mayormente a modelos y razonamiento, también toman en cuenta a su grupo de trabajo para efectuarlas, en una diferencia mínima con respecto a la otra variable. (Ver Anexo 2)

27

PUNTUACIONES

SUJETO	TOMA DE DEC. RAZONADA	TOMA DE DEC. EN GRUPO
1	70	67
2	70	67
3	51	57
4	47	57
5	47	62
6	55	52
7	63	57
8	59	48
9	49	52
10	47	52
11	51	49
12	47	49
13	59	48
14	47	48
15	51	49
16	51	48
17	51	48
18	51	62
19	32	38
20	43	38
21	32	39
22	47	28

En resumen podemos afirmar que los directivos de la empresa estudiada, toman decisiones involucrando de manera directa y relacionada a las tres variables manejadas a lo largo de la investigación, ya que al no existir diferencias significativas entre un bloque y otro se esta balanceando el resultado, es decir, que nuestra hipótesis resulta verdadera.

CONCLUSIONES

Siendo la empresa estudiada líder en su ramo, la forma en que se guía para la Toma de Decisiones nos da la pauta para tener una visión general de la actuación que tienen las organizaciones en México con respecto al papel que juegan en su aspecto directivo.

Esta afirmación no es determinante, pero si un factor clave para su éxito o fracaso.

Los factores que condicionan una efectiva Toma de Decisiones (Utilización de Modelos, Razonamiento y Decisiones en Grupo) son utilizados en la organización estudiada en esta investigación.

Estos factores tuvieron un peso diferente para cada uno de los individuos estudiados ya que al tener todos ellos diferente puesto, experiencia y responsabilidad se cargaban más hacia una variable que otra.

Nos percatamos de que en muchas ocasiones no se inclinan tanto por tomar decisiones acudiendo a todos sus conocimientos teóricos, ni utilizando métodos rebuscados, ya que consideraban esto como una pérdida de tiempo y ellos buscan ante todo la efectividad y eficiencia en todos sus aspectos. Sin embargo, reconocen que es muy útil un modelo y que deben razonar perfectamente la situación para lograr excelencia y calidad.

Asimismo aceptaron que en estos tiempos es de vital importancia contar con el grupo (de apoyo o directivo) para tomar mejores decisiones, ya que se piensa y se actúa mejor con apoyo de otras personas y mucho más cuando estas también son profesionales. Las visiones individualistas se deben ir erradicando para conseguir efectividad.

Se puede decir entonces que por lo importante y trascendente de su función un directivo para no fallar ante su organización tiene que razonar la situación analizándola en todos sus aspectos, trasladar la

realidad a un modelo que se lo facilite y visualice rápidamente y contar con el apoyo y sugerencias de un grupo capacitado y comprometido con los objetivos de la organización para llevar por el camino del éxito a la empresa.

Resulta interesante el hecho de que en su mayoría los directivos le dan mucha importancia a la experiencia que han acumulado en sus años de trabajo y en la resolución de problemas en empleos o casos anteriores, en los que no les fue muy útil ni la utilización de modelos, ni un grupo de apoyo. Sienten que tal vez de manera intuitiva sea más exitoso tomar decisiones.

Este podría ser un tema para una investigación posterior ya que enfatizaron mucho en este hecho y se podrían obtener resultados interesantes sobre la actuación de los ejecutivos.

BIBLIOGRAFIA

- Arana, R. El trabajo personal del Director de empresa. Bilbao: Deusto, 1985.
- Barnard, Ch. Las funciones del ejecutivo. s.p.i.
- Biblioteca Harvard. Administración Tomo I y II. México: Expansión, 1983.
- Drucker, P. El ejecutivo eficaz. Buenos Aires: Sudamericana, 1975.
- Heyel, C. Como debe organizar el director su propio trabajo. Bilbao: Deusto, 1986.
- Kepner, Ch. et al. El nuevo directivo racional. México: McGraw Hill, 1983.
- Koontz, H. et al. Administración. México: McGraw Hill, 1984.
- Lundgren, E. Dirección organizativa. México: Diana, 1984.
- Martínez, F. El ejecutivo en la empresa moderna. México: PAC, 1989.
- Montaño, A. Administración de la producción. México: Trillas, 1988.
- Munch, L. et al. Fundamentos de administración. México: Trillas, 1986.

Newman, W. et al. La dinámica administrativa. México: Diana, 1980.

Reyes, A. Administración de empresas. México: Limusa, 1990.

Terry, G. et al. Principios de administración. México: CECOSA, 1985.

Velázquez, G. Administración de los sistemas de producción. México:
Limusa, 1989.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

- Collins, E. Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de decisiones. México: El ateneo, 1971.
- Edwards, A. et al. Toma de decisiones. México: FCE, 1979.
- Hein, L. El análisis cuantitativo en las decisiones administrativas. México: Diana, 1971.
- Lindley, V. Principios de la teoría de la decisión. Barcelona: Vicens-Vives, 1977.
- Miller, D. La estructura de las decisiones humanas. México: Herrero, 1972.
- Mora, J. Investigación de operaciones e informática. México: Trillas, 1986.
- Rheault, J. Introducción a la teoría de las decisiones: con aplicaciones a la administración. México: Limusa, 1977.
- Riggs, J. Modelos de decisión económica: para ingenieros y gerentes de empresa. Madrid: Alianza, 1973.
- Simon, H. La nueva ciencia de la decisión gerencial. Buenos Aires: Ateneo, 1982.
- Thieraut, R. Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones. México: Limusa, 1975.

Timms, H. Sistemas de decisión gerencial. México: CRAT, 1970.

Velázquez, G. Proceso de la toma de decisiones. México: Limusa, 1976.

Vinader, R. Teoría de la decisión empresarial. Bilbao: Deusto, 1978.

White, J. Teoría de la decisión. Madrid: Alianza, 1972.

ANEXO 1

TABULACION

SUJE	PREGUNTAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	5	4	5	5	2	5	2	5	4	5	5
2	5	4	5	5	2	5	2	5	4	5	5
3	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	5
4	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4
5	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
6	1	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4
7	4	5	2	4	4	5	2	4	1	4	5
8	1	5	1	5	4	5	2	5	5	4	4
9	5	2	4	4	4	5	2	4	4	4	5
10	5	5	2	5	1	4	4	5	4	4	4
11	4	5	2	4	5	4	2	4	1	4	4
12	5	5	2	5	1	4	4	5	4	4	4
13	1	5	1	5	1	5	2	5	5	4	4
14	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4
15	1	2	2	4	4	4	5	5	1	5	5
16	4	3	3	4	2	4	2	4	5	2	4
17	4	3	3	4	2	4	2	4	5	1	4
18	4	1	3	5	4	2	1	5	5	2	4
19	4	4	3	5	2	4	3	5	4	5	1
20	5	4	4	5	1	4	2	2	5	4	4
21	4	4	1	4	2	4	2	5	4	5	5
22	1	1	2	2	3	5	4	5	2	2	4
GA											
1	2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
2	1	1	3	0	4	0	6	0	1	0	0
3	0	1	0	0	1	0	0	2	0	1	0
4	2	4	3	4	3	6	3	4	5	7	6
5	6	5	4	7	2	5	2	5	4	3	5
GB											
1	3	2	2	0	3	0	1	0	0	0	0
2	1	2	4	1	4	1	6	2	2	4	0
3	0	2	4	0	1	1	1	3	1	3	2
4	5	3	1	5	3	8	2	3	4	4	9
5	2	2	0	5	0	1	1	3	4	0	0

12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23

5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 5 2 5 2 4 4 5 5 5 4 4 4
 4 2 4 4 4 5 5 5 4 4 5 4

2 4 5 1 5 1 4 4 4 5 1 3 5 2 4 5
 4 5 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 5 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 1 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 5 2 4 4 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 5 4 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2

1 1 0 2 7 3 1 1 0 2 7 3 1 1 0 2 7
 1 3 0 3 5 5 3 0 3 0 3 5 5 3 0 3 0 3 5 5 3
 0 0 1 6 6 6 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
 2 3 5 6 6 6 3 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
 7 5 5 3 4 5 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

3 1 1 3 3 3 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
 1 0 0 8 5 4 0 5 2 5 3 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
 3 3 5 4 3 6 1 4 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
 3 3 0 0 0 1 4 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2

*GA

2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
2	2	6	0	8	0	12	0	2	0	0
0	3	0	0	3	0	0	6	0	3	0
8	16	12	16	12	24	12	16	20	28	24
30	25	20	35	10	25	10	25	20	15	25

*GB

15	10	10	0	15	0	5	0	0	0	0
4	8	16	4	16	4	24	8	8	16	0
0	6	12	0	3	3	3	9	3	9	6
10	6	2	10	6	16	4	6	8	8	18
2	2	0	5	0	1	1	3	4	0	0

DIF

-13	-10	-9	0	-14	0	-5	0	1	0	0
-2	-6	-10	-4	-8	-4	-12	-8	-6	-16	0
0	-3	-12	0	0	-3	-3	-3	-3	-6	-6
-2	10	10	6	6	8	8	10	12	20	6
28	23	20	30	10	24	9	22	16	15	25

RAIZ

13	10	9	0	14	0	5	0	1	0	0
2	6	10	4	8	4	12	8	6	16	0
0	3	12	0	0	3	3	3	3	6	6
2	10	10	6	6	8	8	10	12	20	6
28	23	20	30	10	24	9	22	16	15	25

RES

10	13	-2	31	-7	24	-4	20	19	12	24
45	52	61	40	38	39	37	43	38	57	37

R

0.22	0.25	-0.03	0.78	-0.18	0.62	-0.11	0.47	0.50	0.21	0.65
------	------	-------	------	-------	------	-------	------	------	------	------

r	45	52	61	40	38	39	37	43	38	57	37
RAI26.708	7.211	7.810	6.324	6.164	6.244	6.082	6.557	6.164	7.549	6.082	
z	0.292	0.271	0.250	0.309	0.317	0.313	0.322	0.298	0.317	0.259	0.322
SIGN	no	no	si	no	si	no	si	si	no	si	

1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	6	0	2	0	0	2	0	2	2	4	0
0	0	5	3	3	0	0	0	0	3	3	3
8	12	20	24	24	24	12	12	8	20	16	20
35	25	25	15	20	25	35	40	40	20	20	20

15	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0
4	0	12	20	6	0	16	0	8	4	4	20
3	0	9	6	15	3	3	0	0	6	9	6
6	16	10	8	6	12	2	4	8	10	6	4
3	3	0	0	1	4	2	9	5	3	4	1

-14	0	0	0	0	0	-15	0	0	0	0	1
-2	6	-12	-18	-8	0	-14	0	-6	-2	0	-20
-3	0	-6	-3	-12	-3	-3	0	0	-3	-6	-3
2	-4	10	16	13	12	10	8	0	10	10	16
32	22	25	15	19	21	33	31	35	17	16	19

14	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	1
2	6	12	18	8	0	14	0	6	2	0	20
3	0	6	3	12	3	3	0	0	3	6	3
2	4	10	16	18	12	10	8	0	10	10	16
32	22	25	15	19	21	33	31	35	17	16	19

14	23	16	9	16	29	10	38	28	21	19	12
33	32	53	52	57	36	75	39	41	32	32	59

0.26 0.72 0.30 0.17 0.26 0.81 0.13 0.97 0.68 0.66 0.59 0.20

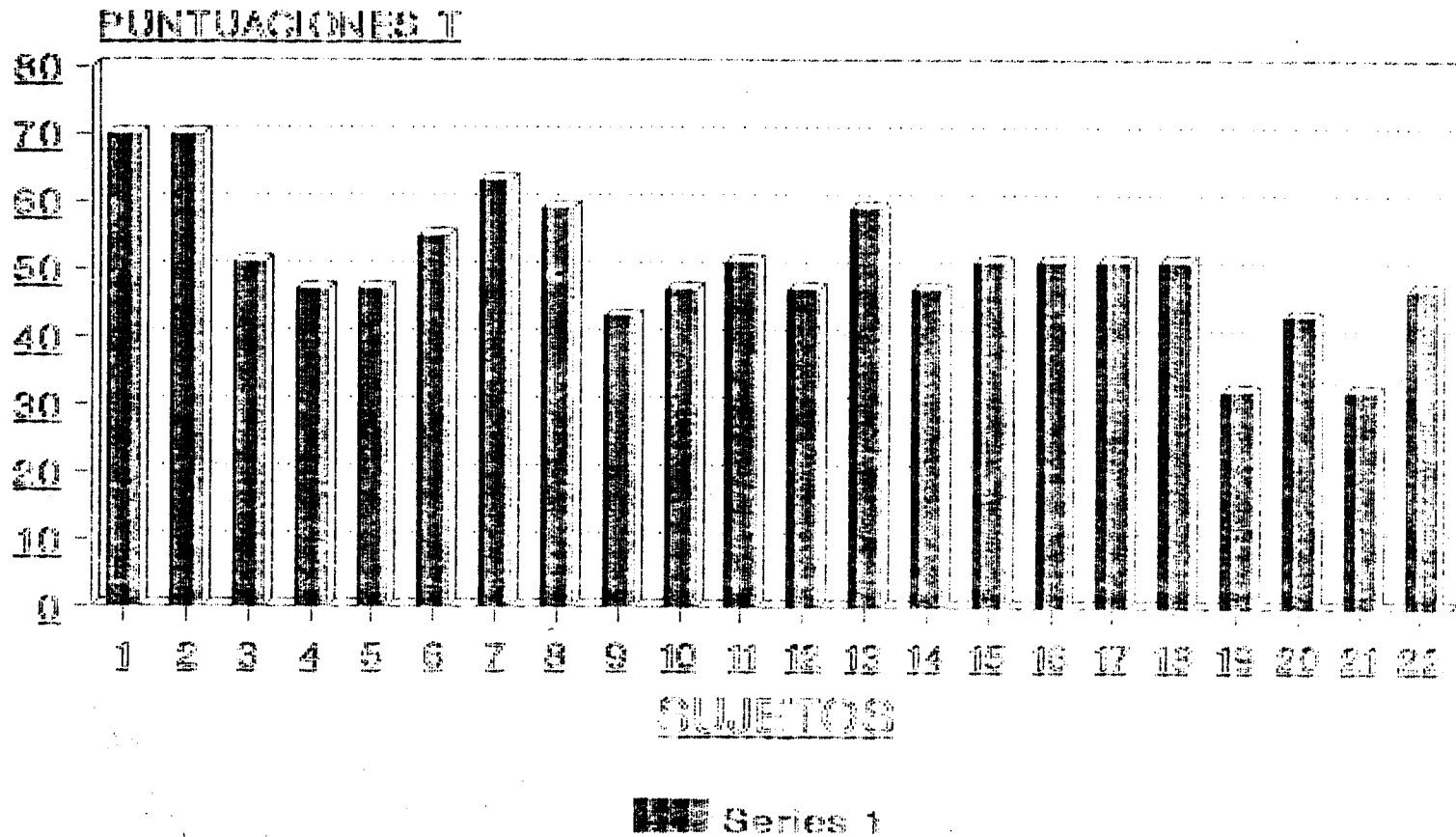
33 32 53 52 57 36 75 39 41 32 32 59
 7.230 5.656 7.280 7.211 7.549 6 8.660 6.244 6.403 5.656 5.656 7.681
 0.269 0.346 0.269 0.271 0.209 0.326 0.226 0.313 0.306 0.346 0.346 0.255
 no si si no si si no si si si si no

ANEXO 2

CEL	DEC RAZ	DEC GRUP	DEC TOTAL	DEC RAZ	DEC GRUP	DEC 6	DEC 4	TOTAL 10	ERR				
	30	20	50	70	67	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	4	-10
	30	20	50	70	67	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	5	-5
	25	18	43	51	57	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	6	-23
	24	18	42	47	57	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	7	19
	24	19	43	47	62	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	8	-12
	26	17	43	55	52	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	9	-11
	28	18	46	63	57	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	10	-7
	27	16	43	59	48	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	11	-3
	23	17	40	43	52	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	12	1
	24	17	41	47	52	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	13	5
	25	15	40	51	43	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	14	6
		MED		54.	55.	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	15	12
	24	17	41	47	49	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	16	16
	27	16	43	59	48	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	17	10
	24	16	40	47	48	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	18	14
	25	15	40	51	43	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	19	18
	25	16	41	51	48	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	20	22
	25	16	41	51	48	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	21	26
	21	19	40	51	62	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	22	30
	20	14	34	32	38	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	23	47
	23	14	37	43	38	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	24	47
	20	13	33	32	33	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	25	51
	24	12	36	47	28	24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	26	55
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	27	53
	DES	2.5	2.0	4.0	MED	46.	43.	24.	2.5	16.	2.0	28	43
	VAR	6.6	4.3	16.		24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	29	47
	MED	24.	16.	41.		24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	30	70
	MAX	30	20	50		24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	31	71
	MIN	20	12	33		24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	32	77
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	33	80
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	34	81
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	35	88
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	36	87
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	37	90
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	38	92
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	39	95
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	40	97
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	41	99
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	42	91
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	43	94
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	44	97
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	45	99
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	46	92
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	47	94
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	48	97
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	49	99
						24.	2.5	16.	2.0	41.	4.0	50	72

DECISIONES RAZONADAS

(Puntuaciones T)



DECISIONES EN GRUPO

(Puntuaciones T)

